

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA  
LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y  
OCCIDENTE DE BOYACA “ASOGABOY”

PEDRO ANTONIO SIERRA VALBUENA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
2015

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA  
LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y  
OCCIDENTE DE BOYACA “ASOGABOY”

PEDRO ANTONIO SIERRA VALBUENA

DORA MARCELA RODRÍGUEZ GARCÍA  
Contador Público  
DIRECTOR

Práctica empresarial desarrollada como requisito para optar por el título de  
Contador Público

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRA  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
2015

Nota de aceptación.

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director de proyecto

**A Dios:**

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud y paciencia para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

**A mis padres German y Amparo:**

*Por el apoyo brindado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

**A mi hijo Carlos Andrés Felipe**

*Quien es mi fortaleza espiritual, es la persona que con su ternura me invita cada día a ser mejor, dejándole ese ejemplo para su vida.*

**A mis familiares**

*A mi hermana Rosa por ser el ejemplo de una hermana mayor y de la cual aprendí aciertos, a mis primos que estuvieron en los momentos de dificultad apoyándome.*

**A mis maestros**

*La profesora Dora Marcela por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de este proyecto.*

**A mis amigos.**

*Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos.*

## Agradecimientos

El presente Proyecto de grado agradezco primeramente a Dios por la fortaleza y bendición que me dio para llegar hasta donde he llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado.

A mis padres por su sacrificio, por su entrega y dedicación en mi formación, a mi hijo Carlos Andrés Felipe que es mi fortaleza y por quien lucho cada día,

A la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi directora de Proyecto, la profesora Dora Marcela Rodríguez García por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, por sus consejos y orientaciones a quienes considero hoy mis amigos.

A mis compañeros ya que confiaron en mí por darme una sincera amistad sin pedir nada a cambio.

A “ASOGABOY” quienes me dieron la oportunidad de desarrollar este proyecto en su empresa y me acogieron como un hijo.

*Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.*

***Para ellos: Gracias, mil Gracias  
y que Dios los bendiga***

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN.....	11
1. ANTECEDENTES.....	12
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD.....	12
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2. JUSTIFICACIÓN.....	15
3. OBJETIVOS.....	17
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	17
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	17
4. METODOLOGÍA .....	18
4.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
4.2. EL TIPO DE INVESTIGACIÓN: .....	18
4.3. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	18
4.4. DISEÑO METODOLÓGICO ESPECÍFICO:.....	19
5.1. MARCO HISTÓRICO Y SITUACIONAL .....	20
5.2. MARCO TEÓRICO.....	21
5.3. MARCO LEGAL:.....	23
6. RESULTADOS .....	25
6.1. DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD.....	25
6.1.1. Solicitud y análisis de la documentación.....	25
6.1.2. Diseño e implementación de una encuesta aplicada a los funcionarios. 26	
6.1.3. Evaluación del sistema de control interno.....	39
6.1.3.1. Ambiente de control .....	39
6.1.3.2. Evaluación de riesgo .....	42
6.1.3.3. Actividades de control .....	46

6.1.3.4.	Información y comunicación.....	46
6.1.3.5.	Supervisión y monitoreo.....	47
6.2.	ELABORACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS, PROCESOS Y FUNCIONES PARA CADA CARGO EXISTENTE EN LA ASOCIACIÓN “ASOGABOY” .....	48
6.2.1	Conocimiento del cargo .....	48
6.2.1 1.	Levantamiento de las funciones del cargo .....	58
6.2.2.	Elaboración de los manuales de procedimientos y funciones.....	59
6.3.	ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL MANUAL DE CONTROL INTERNO .....	62
6.3.1.	Presentación de la propuesta.....	62
6.3.2.	Compromiso de la administración. ....	63
6.3.3.	Socializar .....	63
6.3.4.	Firma de acuerdo y compromiso .....	63
6.3.5.	Resultados visibles de la implementación.....	64
7.	CONCLUSIONES .....	66
8.	RECOMENDACIONES.....	67
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	69
10.	INFOGRAFÍA.....	71
11.	ANEXOS.....	72

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1: Satisfacción Laboral.....	26
Grafica 2: Conocimiento Visión, Misión.....	27
Grafica 3: Conocimiento de metas .....	27
Grafica 4: Filosofía de la Asociación .....	28
Grafica 5: Código de Ética.....	28
Grafica 6: Recibe Elogios .....	29
Grafica 7: Recompensa por trabajo bien hecho.....	29
Grafica 8: Comunicación entre Ud. Y su jefe .....	30
Grafica 9: Ambiente de trabajo adecuado.....	30
Grafica 10: Sugerencias son tenidas en cuenta.....	31
Grafica 11: Realiza trabajos grupales. ....	31
Grafica 12: Integración entre los trabajadores. ....	32
Grafica 13: Gerencia supervisa a los trabajadores. ....	32
Grafica 14: Hay manuales de funciones. ....	33
Grafica 15: Adecuada segregación de funciones.....	33
Grafica 16: obtuvo capacitación adecuada. ....	34
Grafica 17: Hay constantes Capacitaciones. ....	34
Grafica 18: Permiten llevar trabajo para la casa. ....	35
Grafica 19: Controles al momento de sacar un equipo.....	35
Grafica 20: Control al horario de trabajo. ....	36
Grafica 21: Conoce las sanciones.....	36
Grafica 22: Realiza copias de seguridad.....	37
Grafica 23: Información está protegida. ....	37
Grafica 24: Inventariados elementos de trabajo.....	38
Grafica 25: Herramientas de trabajo. ....	38



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Valores corporativos .....	41
Tabla 2: Matriz DOFA .....	43
Tabla 3: Matriz de riesgo .....	44
Tabla 4: Tiempo en el puesto .....	48
Tabla 5: Conocimiento del Objeto Social .....	48
Tabla 6: Conocimiento Visión y Misión.....	49
Tabla 7: Existencia del Organigrama .....	49
Tabla 8: Publicación del organigrama .....	50
Tabla 9: Conocimiento de Objetivos y Metas .....	50
Tabla 10: Documentación de los objetivos y metas .....	51
Tabla 11: Ingreso a la empresa .....	51
Tabla 12: Vinculación laboral .....	52
Tabla 13: Estipulación de las funciones .....	52
Tabla 14: Jefe inmediato .....	53
Tabla 15: Nombramiento del Cargo .....	53
Tabla 16: Reglamentación del cargo.....	54
Tabla 17: Satisfacción en el cargo .....	54
Tabla 18: Recibimiento de elogios e incentivos .....	55
Tabla 19: Recompensas por trabajo bien hecho.....	55
Tabla 20: Comunicación laboral .....	55
Tabla 21: Segregación de funciones .....	56
Tabla 22: Horario laboral .....	56
Tabla 23: Capacitaciones .....	57
Tabla 24: Funciones del cargo .....	57
Tabla 25: Competencias.....	58

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo. 1: Solicitud de documentos .....	73
Anexo. 2: Encuesta conocimiento de la empresa .....	75
Anexo. 3: Cuestionario de Diagnostico Organizacional .....	80
Anexo. 4: Cuestionario Evaluación del Control Interno.....	83
Anexo. 5: Encuesta de Control Interno .....	90
Anexo. 6: Cuestionario para definir las funciones de cada cargo .....	98
Anexo. 7: Formato único para el levantamiento de los procedimientos .....	101
Anexo. 8: Competencias.....	103
Anexo. 9: Manual de Procesos y Procedimientos.....	105
Anexo. 10: Hojas de ruta .....	106
Anexo. 11: Manual de Funciones .....	107
Anexo. 12: Cartas de entrega manual de procesos y procedimientos .....	108
Anexo. 13: Estudio y discusión de manuales de procesos y procedimientos .....	113
Anexo. 14: Entrega del manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos .....	118
Anexo. 15: Cuestionario de efectividad de los procesos .....	121
Anexo. 16: Resolución de implementación del manual de procesos y procedimientos .....	123
Anexo. 17: Reglamentación del funcionamiento y constitución del fondo fijo de caja menor .....	126

## **RESUMEN**

En las organizaciones continuamente se generan cambios, que son de naturaleza tanto interna como externa, los cuales pueden tener efectos en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Es por esto que se hace necesario establecer una mejora en los procesos y diseñar un control efectivo sobre los mismos, propendiendo por la eficacia y la eficiencia en las operaciones.

Como objeto de estudio para el desarrollo de la presente práctica empresarial, se toma como referente la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá “ASOGABOY” cuyo domicilio principal es el municipio de Chiquinquirá. Esta empresa de acuerdo al diagnóstico preliminar realizado, no cuenta con una estructura formalizada ni documentada en términos de actividades de control; por lo tanto se hace necesario diseñar un manual de control interno, que se ajuste a las necesidades de la empresa, convirtiéndose este en una herramienta administrativa que mejore los procesos, y a su vez el buen desempeño.

La Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá “ASOGABOY”, junto con la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, busca aunar esfuerzos de cooperación a través de la firma de un convenio, el cual propende por la realización de una práctica con proyección empresarial en pro de la optimización de los procesos al diseñar un manual de control interno y facilitar a la vez un escenario para la mejora de las competencias profesionales del estudiante de contaduría pública y generar valor agregado tanto a la organización como a su desarrollo profesional.

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD

El ser humano es capaz de alcanzar las metas que se proponga, pero no siempre se pueden culminar las cosas con tan solo una persona, por esto es que surge la necesidad de agruparse, o asociarse para lograr los objetivos de la asociación.

Es así como en el transcurso del tiempo con la rápida evolución de los entornos económicos, en las empresas ha surgido la necesidad de controlar sus acciones y desarrollo de sus actividades, a fin de asegurar el cumplimiento de sus logros propuestos en pro de su sostenibilidad y competitividad, tal como lo menciona Samuel Alberto Mantilla:

Los controles internos se implementan para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino” añadiendo “Los controles internos son percibidos cada vez más y más como solución a una variedad de problemas. (MANTILLA B, 2003, pág. 1)

Por lo expuesto es necesario resaltar que el diseño e implementación de manuales de control interno facilita detectar desvíos, fraudes o errores que puedan afectar la operabilidad o productividad de las organizaciones; pues ciertamente con el establecimiento de un adecuado sistema de control interno se coadyuda al crecimiento y sostenibilidad empresarial junto con el aseguramiento de la información.

Desde luego al diseñar un manual de control interno será una guía y permitirá la implementación de controles en pro del fortalecimiento de las funciones administrativas, contables operativas y financieras, con el fin de reducir al máximo los errores que se puedan presentar y de esta manera hacer que los procesos sean más eficaces y eficientes, maximizando los esfuerzos en la consecución de los objetivos de la organización. Bajo este contexto se hace necesario que todas las organizaciones independientes de su naturaleza y tamaño diseñen e implementen un adecuado sistema de control interno.

Es así como ASOGABOY, requiere mejorar su participación económica en la región, propendiendo por satisfacer las necesidades de sus asociados y del sector ganadero Cundiboyacense y del Occidente de Boyacá.

Esta empresa está concebida en el marco de la asociatividad la *cual* “desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, lo cual les permite tener una estructura más sólida y competitiva”. (<http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=286>, s.f.)

En este sentido ASOGABOY, busca tener una estructura más sólida y competitiva, donde se hace necesario diseñar un manual de control interno, ya que los controles que están son de manera intuitiva, por tanto con este diseño se podrá mejorar sus resultados de operación e incrementar la productividad de la misma.

De otra parte la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, concebida como una institución de educación superior al servicio de la región, propende por aunar lazos de cooperación con las empresas del sector, a fin de poder contribuir en la generación de valor agregado a las mismas, a través de convenios que permitan una proyección empresarial. De esta manera se busca que los estudiantes de la Escuela de Contaduría Pública desarrollen competencias académico laborales y a la vez sean apoyo al desarrollo regional y empresarial.

El desarrollo de este convenio interinstitucional entre la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y ASOGABOY, tiene como objeto el “Diseño e implementación del manual de Control Interno en la Asociación de ganaderos del altiplano Cundiboyacense y occidente de Boyacá ASOGABOY”, y a la vez permitir al estudiante asignado desarrollar esta práctica como modalidad de trabajo de grado para optar al título de Contador Público.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Es necesario tener en cuenta que el sistema de control interno se entrelaza con las actividades operativas de las empresas, es por esto que se busca generar óptimos índices de rentabilidad y tener actuaciones orientadas al cumplimiento de su misión, visión y políticas.

Bajo este contexto es fundamental hacer relevancia a los lineamientos dados en el informe COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway), cuyo enfoque del control interno se orienta básicamente a componentes como ambiente de control, valoración y evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión o monitoreo, elementos claves para las buenas prácticas organizacionales.

Ahora es oportuno indicar que es relevante que las direcciones de las organizaciones tengan una responsabilidad clara de la dirección frente al mantenimiento y proceso del control interno, ya que en caso contrario al seguir realizando prácticas ajenas al control y la valoración del riesgo se verán inducidas al fracaso.

Entre tanto la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá “ASOGABOY”, empresa que tiene actividades informales de control que no están documentadas, no existe un organigrama definido; lo que ha generado deficiente calidad en algunos recursos empleados, procesos obsoletos, baja calidad

en los recursos empleados y presencia de limitaciones, tales como financieras y organizacionales; lo ha significado para ello obstáculos a la hora de enfrentar los cambios tan dinámicos que suceden en el entorno empresarial. Es así como la Gerencia de esta empresa consiente de la responsabilidad empresarial toma la decisión de emprender actividades y realizar esfuerzos para diseñar un manual de control interno de acuerdo a su estructura, tamaño y necesidades, el cual es un punto de partida del Sistema de Control Interno y la base primordial para la ejecución de sus actividades.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo diseñar e implementar un manual de control interno y socializarlo en la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y del Occidente de Boyacá “ASOGABOY”?

### **1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cómo se puede tener conocimiento de la estructura organizacional, actividades de control y procedimientos que se ejecutan al interior de la asociación?
- ¿Cómo documentar de forma sistemática los procedimientos, procesos y funciones para cada cargo existente en la asociación “ASOGABOY”?
- ¿Cuáles son las estrategias que se deben llevar a cabo para implementar el manual de control interno a los miembros de la asociación “ASOGABOY”?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones ante los cambios económicos y la influencia del mercado en un ambiente globalizado, deben procurar por la optimización y efectividad de sus procesos, por ende es necesario que se disponga de un adecuado sistema de control interno.

Entendido este como:

Un proceso realizado por el concejo de directores, administradores y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (MANTILLA B, 2003, pág. 4)

Por tanto se hace necesario que al interior de las empresas se controlen los procesos y procedimientos con el fin de generar una mayor competitividad y sostenibilidad.

Es de resaltar que el control interno como base fundamental de la gestión organizacional, es aplicable tanto a empresas públicas y privadas, independientemente de su tamaño. En tal sentido la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y del Occidente de Boyacá “ASOGABOY” microempresa Chiquinquireña, pujante en el sector ganadero es consciente de la mejora de sus prácticas en pro de la efectividad y eficiencia de sus operaciones.

Tal es así que “a medida que una empresa sea de mayores proporciones y que en consecuencia convenga distribuir labores y delegar responsabilidades, se acentúa la necesidad de establecer un sistema de control interno” (PRIETO LLORENTE Alejandro - JIMENO DE LOPEZ AGUADO Ma. Eugenia, 2004, pág. 27)

De lo descrito surge la necesidad fundamental de desarrollar esta práctica empresarial teniendo presente que la Asociación no cuenta con manuales de funciones y procedimientos generales, por tanto no hay documentación que refleje correctamente las funciones desempeñadas por los trabajadores y directivos, por esto se hace necesario realizar una adecuada documentación y formalización de los procedimientos a fin de mejorar dicha problemática y contribuir a la mejora continua.

Al finalizar la práctica empresarial en la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá “ASOGABOY”, se entrega en su totalidad el diseño de un manual de control interno a la medida de la asociación, con el fin de que sea aplicado al interior de la empresa, mejorando eficiente, eficaz y

efectivamente sus procesos y procedimientos para cumplir los objetivos propuestos por la administración.

De otra parte el adelanto de esta práctica contribuye en la formación del profesional contable al tener un acercamiento con los sectores productivos y de esta manera colocar en práctica los conocimientos adquiridos en su proceso académico. Así mismo se resalta el aporte social mediante el apoyo en la mejora de los procesos, pues en estas empresas del sector asociativo, en muchas ocasiones sus administradores no desarrollan las debidas actividades para tener un control interno efectivo.

Lo anterior justifica el desarrollo de este trabajo en cumplimiento de un convenio de cooperación entre la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y “ASOGABOY” y como requisito de grado para optar a título de Contador Público según lo contemplado en la Resolución 016 de 2009.



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar e implementar el manual de control interno en la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá “ASOGABOY”.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico que permita tener un conocimiento de la estructura organizacional, actividades de control y procedimientos que se ejecutan al interior de la asociación.
- Elaborar documentos detallados de forma sistemática de procedimientos, procesos y funciones para cada cargo existente en la asociación “ASOGABOY”
- Establecer estrategias para implementar el manual de control interno con los miembros de la asociación.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación tiene como punto de partida una realidad por interpretar, partiendo de lo particular a lo general y utilizando métodos de recolección de datos sin medición numérica, buscando identificar la naturaleza profunda de las realidades para entender los fenómenos, todo esto constituye el enfoque cualitativo y un método inductivo.

Se utiliza este enfoque por la necesidad que hay en la empresa de levantar toda la información para poder realizar el diseño del sistema de control interno ya que no se cuenta con mucha información y el trabajo hay que iniciarlo prácticamente de ceros.

### 4.2. EL TIPO DE INVESTIGACIÓN:

- ✓ **Exploratorio:** el estudio de la información y el levantamiento de datos, son necesarios para el desarrollo de este trabajo de investigación, como para hacer el diagnóstico inicial de la empresa.
- ✓ **Descriptivo:** de acuerdo a la información recolectada se caracterizan los hechos reconocidos de la empresa, para establecer la respectiva estructura y comportamiento de cada situación

### 4.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

- Fuentes Secundarias

Se tuvo en cuenta como base para la investigación la información escrita que ha sido recopilada y transcrita, en documentos, monografías, normatividad, libros o revistas, artículos que serán objeto de estudio y, que permiten el logro de los objetivos específicos.

- Fuentes Primarias

Hizo parte de las fuentes primarias la información recopilada de manera directa a través de relatos o escritos transmitidos por el personal de la empresa "ASOGABOY". Se utilizó la técnica de la observación, el análisis, la indagación, el método del cuestionario y entrevistas.

#### **4.4. DISEÑO METODOLÓGICO ESPECÍFICO:**

En la realización del diagnóstico el cual permitió tener un conocimiento de la estructura organizacional, actividades de control y procedimientos que se ejecutan al interior de la asociación, se obtuvo la información mediante entrevistas al personal que labora en la empresa.

Por ende se elaboró un cuestionario diferente para cada cargo donde se hacen preguntas concretas respecto a la labor que desempeña cada funcionario, donde la primer persona que se entrevisto fue el representante legal de la Asociación, el cual se le hizo una entrevista diseñada al reconocimiento de la empresa, donde se preguntó de qué se trata la empresa?, a que se dedica?, quienes hacen parte de la empresa?, y toda su parte organizacional y estructural. Adicionalmente otra entrevista con relación a su cargo, funciones, obligaciones y como ejecuta sus labores.

Por otro lado se diseñó una entrevista especial para cada cargo, donde la información que se recopiló fue: las funciones del cargo, responsabilidades del cargo, cuáles son sus tareas o actividades?, y como las hace?, de igual manera estas entrevistas estuvieron acompañadas de la observación en la realización de cada una de las tareas, esta técnica de observación se realizó interactuando con las personas preguntando de manera informal a otros funcionarios o usuarios para tener varias opiniones respecto a cada labor, con el fin de verificar la información suministrada por los funcionarios.

Estas entrevistas y la aplicación de la técnica de observación e indagación se llevaron a cabo en las instalaciones de la empresa, en horarios laborales para tener con más exactitud toda la información. Para la elaboración de los documentos detallados de forma sistemática de procedimientos, procesos y funciones para cada cargo existente, se elaboró con base en la información recolectada, y de una manera imparcial, de tal forma que todo lo que quedó plasmado es coherente con la información obtenida.

En cuanto al diseño de las estrategias para implementar el manual de control interno, una vez culminado con la anterior etapa, se realizó una reunión con todos los directivos y funcionarios para dar a conocer el diseño del manual de control interno de “ASOGABOY” a cada uno de los cargos, a fin de socializarlos, realizar los ajustes pertinentes y hacer seguimiento a su ejecución, para culminar con la elaboración del informe final.

## **5. REFERENTES CONCEPTUALES Y NORMATIVOS**

### **5.1. MARCO HISTÓRICO Y SITUACIONAL**

La empresa ASOGABOY fue creada bajo el acta número 0000001 del 13 de diciembre de 2008, otorgado en asamblea constitutiva, inscrita en la Cámara de Comercio de Tunja el 12 de marzo de 2009 bajo el numero: 00010343 del libro I de las personas Jurídicas Sin Ánimo de Lucro, cuya denominación es ASOCIACION DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE DE BOYACA (ASOGABOY, 2014)

Esta entidad fue concebida por ganaderos de la región, para la ayuda y colaboración de las labores diarias de compañeros del sector, por tanto dentro de sus objetivos fundamentales se tiene: “Brindar apoyo integral a los ganaderos para la ejecución de los proyectos de sanidad, nutrición, genética y los inherentes para el buen desarrollo de la ganadería” (ASOGABOY, 2014); además de esto, la Asociación busca “representar a los ganaderos ante las entidades particulares, gubernamentales, municipales, departamentales, nacionales e internacionales.” (ASOGABOY, 2014)

Al comienzo la empresa funcionaba en instalaciones arrendadas, pero en un acto de buena gestión por parte de los asociados y de los directivos, en este momento cuentan con instalaciones propias ubicada en el municipio de “Chiquinquirá Boyacá, en el barrio comercial Centro en la dirección calle 16 4-44” (ASOGABOY, 2014). Actualmente la asociación es la única de este tipo en el sector, básicamente esta funciona en convenio con FEDEGAN, y todos los programas y servicios implementados por esta entidad en Chiquinquirá y sus alrededores son ejecutados por ASOGABOY, teniendo cobertura alrededor de 17 municipios y un aproximado de 17000 usuarios.

En su parte organizacional la Asociación cuenta con una junta directiva conformada por siete miembros principales y tres suplentes, entre ellos un presidente y vicepresidente. Es de anotar que la representación legal de esta asociación está a cargo del presidente de la junta directiva. Se resalta que no se cuenta con un organigrama definido, existe uno informal, el cual se elaboró por requisito, sin ninguna asesoría para que sea funcional en la empresa, de igual manera no existe ningún manual de control interno.

ASOGABOY actualmente cuenta con los siguientes cargos:

- Revisor Fiscal
- Gerente / Representante Legal,
- Contador
- Auxiliar Contable y Administrativo

- Auxiliar de Bodega general
- Auxiliar de Bodega de Aftosa
- Servicios Generales

## 5.2. MARCO TEÓRICO

Para lograr entender el tema de control interno, se debe empezar por comprender qué es control, “la palabra control proviene del termino francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención” ( Definiciones.de s.f. <http://definicion.de/control/>, s.f.), esta actividad es la que se hace a diario en las empresas u organizaciones, solo que se realiza de distintas manera y en muchos de los casos no se hace de la manera adecuada ya que no se tiene sistematizado los controles que se deben realizar.

Por ende simplemente se ejecutan rutinariamente y en muchos de los casos mecánicamente, sin determinar qué tipo de control es el que se realiza en la empresa y simplemente lo que se hace es una comprobación o inspección mínima, y general, sin tener en cuenta que existen varios tipos de control que se ajusten a las necesidades y actividades de cada organización, entre ellos el control fiscal, laboral, financiero, de caja, etc..., los cuales deben ser estudiados y planteados sistemáticamente para llegar al cumplimiento de las metas y prevenir pérdidas.

Por eso el control juega un papel muy importante dentro de las empresas y para ratificar lo descrito Juan Ramón Santilla define el control interno como:

la fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las otra cuatro fases que lo componen: Planeación, organización, captación de recursos y administración, estas se armonizan de tal manera que todas participan en el logro de la misión y los objetivos de la entidad (SANTILLANA GONZALEZ Juan Ramon, 2001).

Entonces el control es una herramienta que ayuda al fortalecimiento de las empresas, pero no es la única, ni trabaja por sí sola, es una herramienta que tiene varias fases y se desarrolla en todos los campos o sectores de la empresa, para así ser útil a las necesidades y fortalecerse, generando más confianza a las partes interesadas.

Como se menciona anteriormente el control al ser parte de un proceso incluye varios tipos de controles, administrativos y contables:

los controles contables comprenden el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros,... los controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y

a la adhesión a las políticas prescritas para la administración. Estos controles solo influyen indirectamente en los registros contables. (CEPEDA Gustavo, 1997, págs. 3,4)

Dentro de este contexto se tiene que:

El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el Concejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: i) Efectividad y eficiencia de las operaciones ii) Confiabilidad de la información financiera, iii) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (MANTILLA B, 2003, pág. 4).

El control interno al ser un proceso para proporcionar seguridad razonable, tiene diferentes componentes como ambiente de control que es la base de la cultura organizacional de la empresa, donde se evaluará posteriormente los riesgos, se continua con las actividades de control, la información y comunicación, fase de interacción con todos los miembros de la empresa, y por último terminar con el monitoreo que es el que permite emprender acciones de mejora continua.

Al considerar los componentes del control interno, es pertinente revisar en el informe COSO I que define:

El control interno como un proceso integrado a los procesos, efectuado por el Concejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de sus objetivos. (COSO I [www.coso.org](http://www.coso.org), s.f.)

En este informe el control interno aspira garantizar “la efectividad y eficiencia de las operaciones; la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y normas aplicables y la salvaguarda de los activos” (COSO I [www.coso.org](http://www.coso.org), s.f.). Por ende el control interno no es solo para dejar plasmado en un papel, sino que por el contrario es un instrumento para ser diseñado y aplicado de acuerdo con cada empresa.

Años más tarde el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, propone otro modelo de control interno denominado COSO II, que fue dado a conocer en 2004, donde se enfoca a la gestión del riesgo, llevando de la mano lo que dice el COSO I, y no lo contradice respecto a los componentes que allí se exponen, simplemente se amplían y se centran en la gestión del riesgo, analizando el riesgo como eventos negativos o positivos, de tal manera que esto dentro de la organización genera amenazas u oportunidades (Committee of Sponsoring Organizations, 2004). En el año 2013 aparece el COSO III, una nueva versión del sistema de control interno donde se expresa lo siguiente:

Se da entrada a los conceptos de la tolerancia al riesgo en la evaluación de los niveles aceptables de riesgo, e incluyendo como novedad, ahora sí, los conceptos de: velocidad y persistencia de los riesgos como criterios para evaluar la criticidad de los mismos. (Díez, 2014)

Estos sistemas de control interno y la implementación de manuales de funciones, procesos y procedimientos son implementados en la mayoría de las empresas con ánimo de lucro, sin embargo no quiere decir que sea solo ese sector el que implementa los controles, también se dirigen al sector solidario, es decir a cooperativas, asociaciones, y cualquier tipo de empresa de carácter social sin ánimo de lucro.

En tal sentido, en Colombia las asociaciones fortalecen la economía del país, de tal manera que estas unidades económicas están concebidas en la ley 454 de 1998 como:

Las organizaciones solidarias son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios, son simultáneamente sus aportantes y gestores, creadas con el objeto de producir, distribuir, consumir bienes y servicios, necesarios para sus integrantes y coadyuvar al desarrollo de obras deservicio a la comunidad en general. (CARRILLO MUÑOZ Rubén Dario, 2008, pág. 103)

### **5.3. MARCO LEGAL:**

En la Constitución Política de Colombia estipula:

En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas. (Constitucion politica de Colombia, 1991, art. 269).

Obedeciendo a lo que consagra la Constitución Política Colombiana, los legisladores crean una ley “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones” (Colombia H. C., Ley 87 1993), ahí ya se tiene la base para la implementación del sistema de control interno en entidades públicas. No era suficiente con establecer las normas para el ejercicio del control interno, también se tenía que implementar normas contra la corrupción, “Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa” (Colombia H. C., Ley 190 1995)

Como el control interno es un sistema y reúne varios aspectos se establece la ley 489 de 1998:

Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. (Colombia H. C., Ley 489 1998)

Por ende el control interno al ser un factor importante ante la detección del fraude y la fiabilidad de la información financiera se establece en estados unidos la ley Sarbanes-Oxley (Versión Original. Sarbanes-OxleyAct. Of 2002.Public law 107 2004.107 Congress.116 Stat. 745. July 30 2002. [HR 3767] United States of Amerinca), ley implementada para proteger a los inversionistas mediante el mejoramiento de la exactitud y la confiabilidad de las revelaciones.

En Colombia por su parte también se ha implementado leyes donde se proteja a los inversionistas y la fiabilidad de la información financiera, por esto es que en Colombia se reglamentó la ley:

Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. (Colombia H. C., Ley 1314 2009)

En estas normas de aseguramiento, incluidas las Nomas Internacionales de Contabilidad se hace gran énfasis sobre las prácticas y observancia del Control Interno.



## 6. RESULTADOS

### 6.1. DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD.

Para realizar el diagnóstico de la Asociación se tuvo en cuenta el conocimiento general de la entidad, su estructura organizacional, su operacionalidad, actividades de control y procedimientos que se ejecutan al interior de la empresa.



Sede Asogaboy, Calle 16 nº 4-44 Chiquinquirá Boyacá  
Fuente: Autor

Con la ayuda de la alta gerencia, la junta directiva, y los trabajadores se logró tener un conocimiento de su constitución como asociación, su trayectoria en la región, sus instalaciones, su nivel organizacional y sus proyecciones, todo esto con el fin de identificar qué actividades realizan en función de su objeto social.

#### 6.1.1. Solicitud y análisis de la documentación.

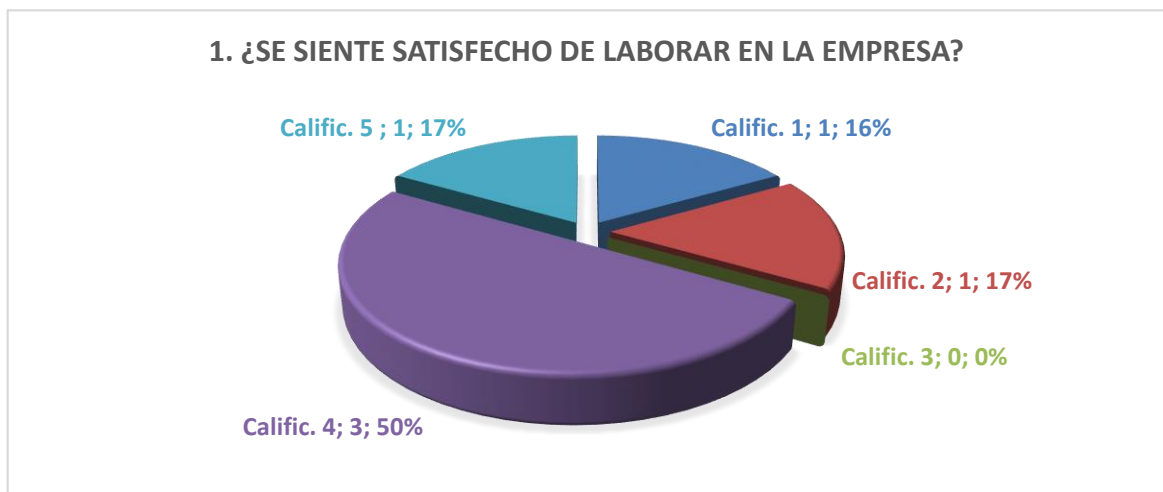
Para el primer acercamiento a la Asociación, se solicitó la documentación que la rige, entre otros los estatutos, reglamento interno de los trabajadores, contrato de los trabajadores, Código de ética y la normatividad vigente (Ver Anexo 1) evidenciando que no hay estructura organizacional, no existen manuales de funciones ni procedimientos, no cuentan con un reglamento interno de trabajo, no se encuentra ni la misión ni la visión, plasmada en algún documento físico.

Revisando la normatividad vigente para el desarrollo del objeto social, se encontró que ASOGABOY ejecuta programas de desarrollo rural en el sector de la ganadería y estos programas son inspeccionados por FEDEGAN, de tal manera que todos los programas se ejecutan bajo las condiciones y normatividad exigida por FEDEGAN.

De igual manera se realizó una entrevista preliminar (Ver Anexo 2) a la Revisora Fiscal, al Gerente y auxiliar administrativa (Ver Anexo 3), donde se indaga sobre las actividades de control y el funcionamiento de la empresa, para empezar a conocerla.

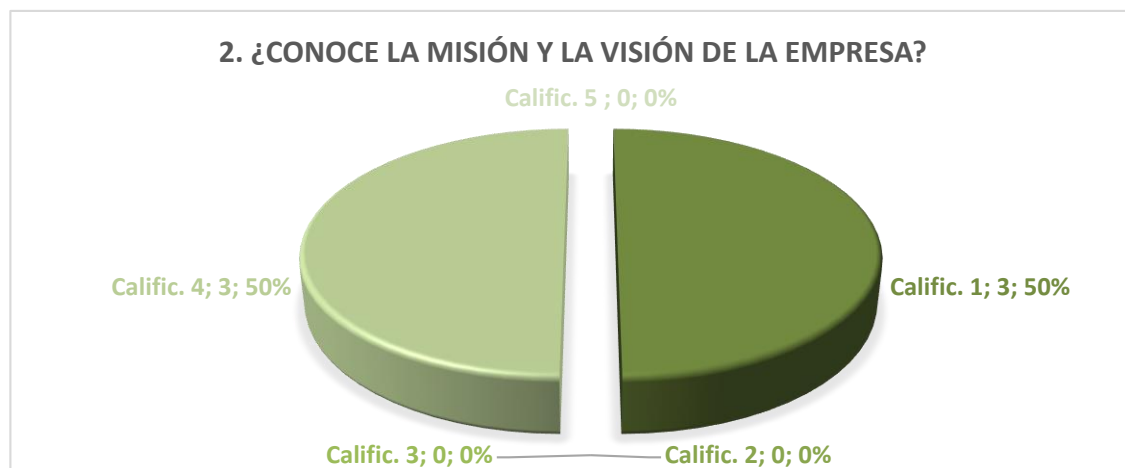
### 6.1.2. Diseño e implementación de una encuesta aplicada a los funcionarios.

Se aplicó la encuesta diseñada para plasmar la idea que tienen los trabajadores respecto a la Asociación, su ambiente laboral, controles establecidos, motivación a los trabajadores, el conocimiento de las políticas entre otros. Se diseñó la encuesta donde la persona que responde tiene la opción de dar una calificación a la pregunta, donde el número uno es la más baja calificación, entendiéndose la respuesta como negativa o no se tiene idea de la pregunta, y el número cinco, donde es la más alta calificación y por ende se entiende que la pregunta es clara en su totalidad, de la aplicación de la encuesta arroja los siguientes resultados:



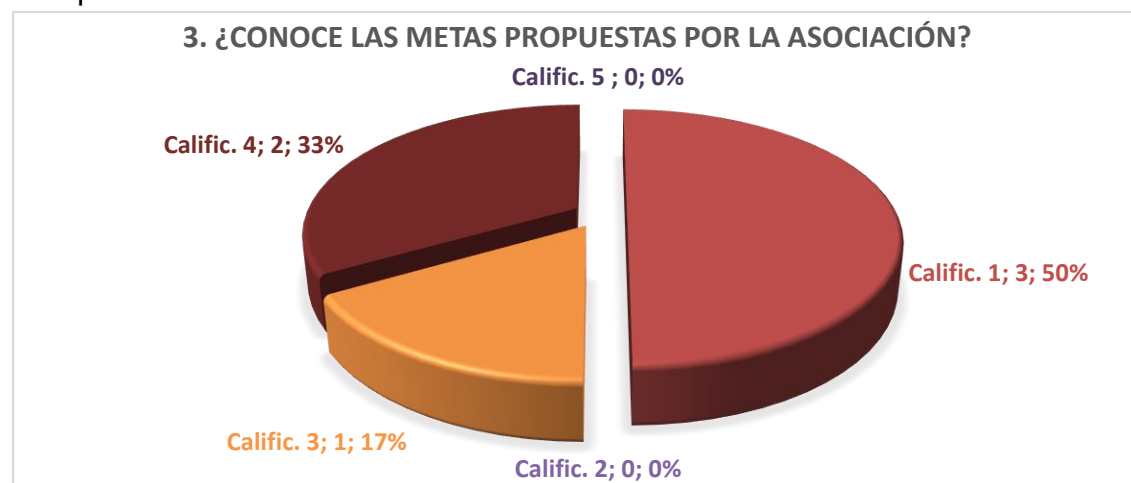
Grafica 1: Satisfacción Laboral.  
Fuente: (Diseño del Autor)

Se percibe que la mayoría de los empleados están satisfechos de laborar en la empresa, aunque es notorio que el 33% de ellos no, ya sea por las condiciones laborales, como por el manejo propio de sus cargos.



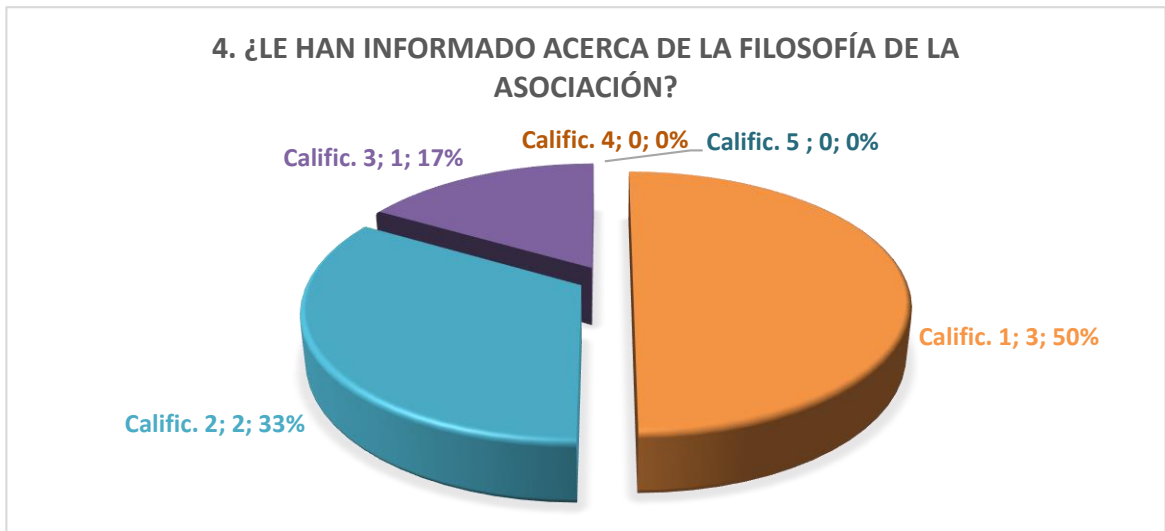
Grafica 2: Conocimiento Visión, Misión  
Fuente: (Diseño del Autor)

Se denota que el 50% conoce la misión y la visión de la empresa, y el otro 50% no la conoce, aunque es de resaltar que el 50% que conoce la misión y la visión, hacen parte de la administración de la empresa, por tanto se deduce que los empleados de línea baja no tienen conocimiento de la misión ni de la visión. Sé resalta que no está formalizada la misión ni la visión, por tanto estas respuestas pueden llegar a ser imprecisas.



Grafica 3: Conocimiento de metas  
Fuente: (Diseño del Autor)

Esta pregunta muestra que el 50% de los trabajadores no conocen las metas propuestas por la Asociación, y el otro 50% está divididas las opiniones, respecto a que el 17% las conocen medianamente y el resto si las conoce.



Grafica 4: Filosofía de la Asociación  
Fuente: (Diseño del Autor)

Se refleja que la filosofía de la Asociación no es muy clara, y tampoco es informada, ya que el 50% no la conoce, al 17% medianamente le han informado, y el restante 33% apenas la ha escuchado.



Grafica 5: Código de Ética.  
Fuente: (Diseño del Autor)

El 100% de los encuestados están de acuerdo que no existe ningún código de ética o de conducta dentro de la Asociación.



Grafica 6: Recibe Elogios  
Fuente: (Diseño del Autor)

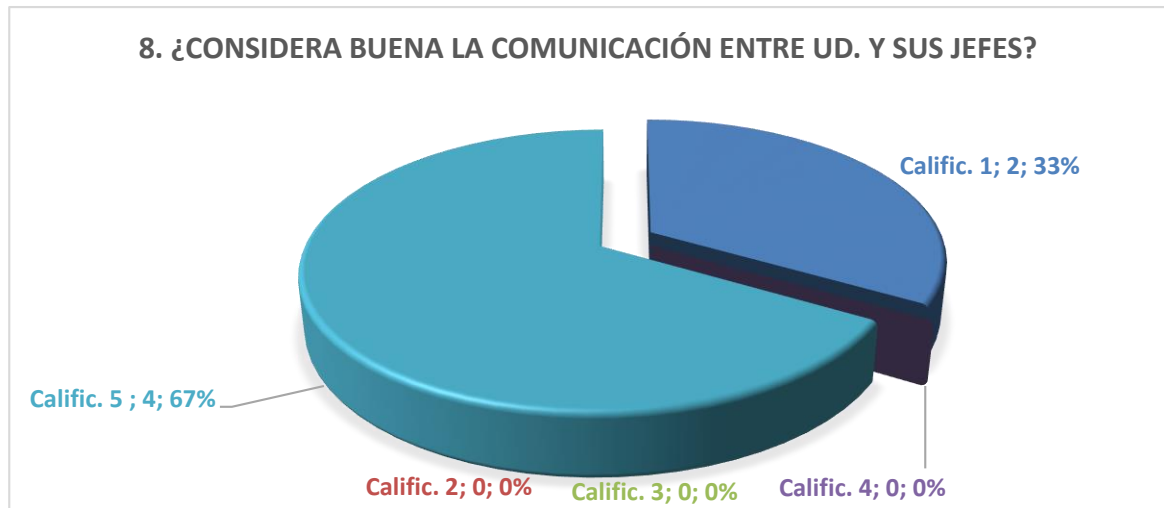
El 100% de los encuestados están de acuerdo que no reciben elogios por su labor desempeñada.



Grafica 7: Recompensa por trabajo bien hecho  
Fuente: (Diseño del Autor)

El 100% de los encuestados están de acuerdo que no reciben recompensas por un trabajo bien hecho. Se denota que esta percepción puede llegar a afectar la motivación y el compromiso por la empresa.

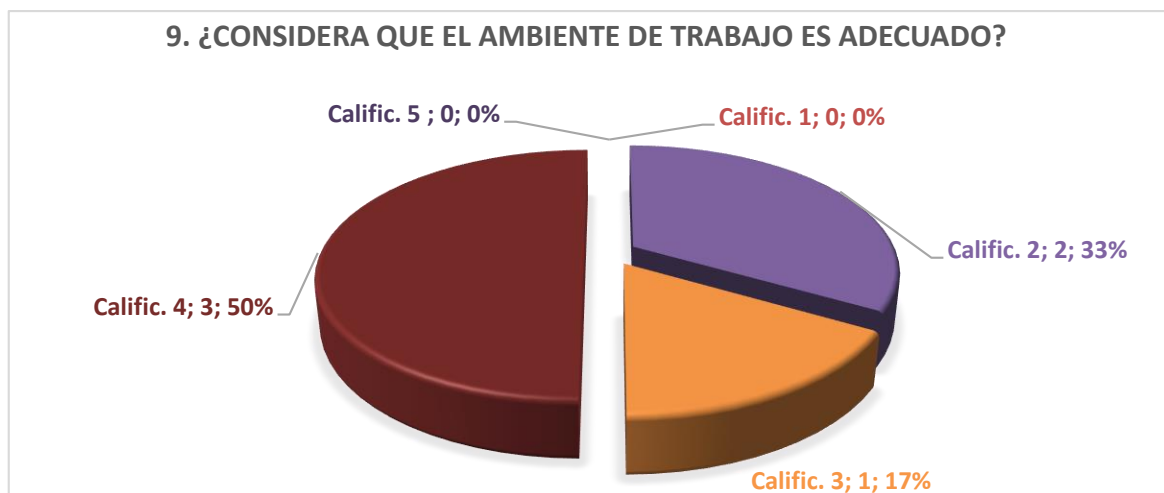
**8. ¿CONSIDERA BUENA LA COMUNICACIÓN ENTRE UD. Y SUS JEFES?**



Grafica 8: Comunicación entre Ud. Y su jefe  
Fuente: (Diseño del Autor)

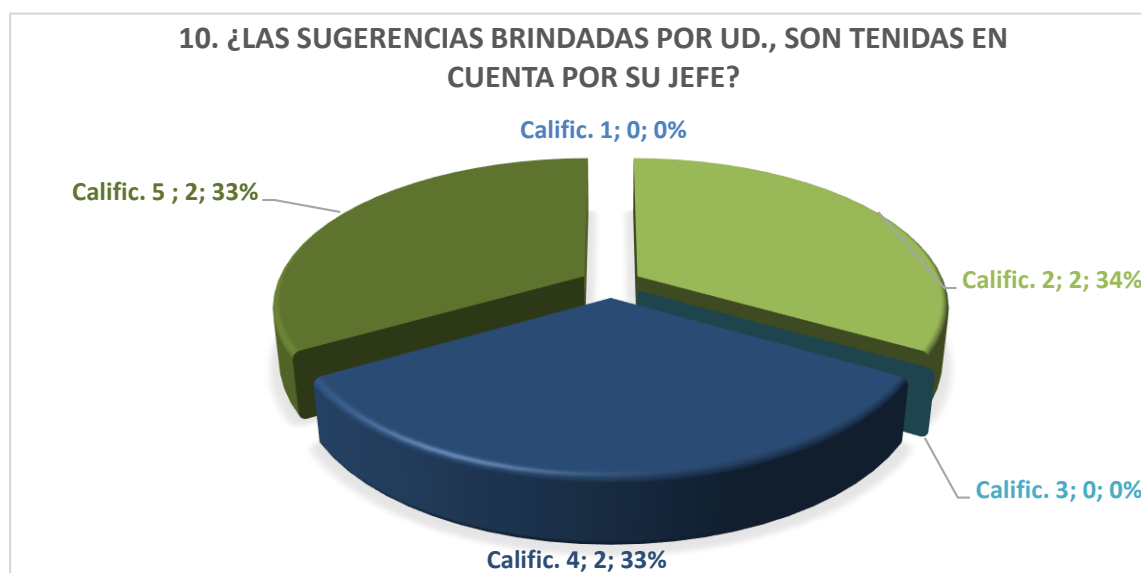
Esta pregunta muestra que el 67% de los trabajadores mantienen una buena comunicación con sus jefes, no obstante el 33% la comunicación con los jefes es mala llegando al caso de calificarla con 1, la más baja calificación.

**9. ¿CONSIDERA QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO ES ADECUADO?**



Grafica 9: Ambiente de trabajo adecuado.  
Fuente: (Diseño del Autor)

El 50% de los trabajadores considera que el ambiente de trabajo es bueno, el 17% considera que es regular y el 33% considera que es malo.



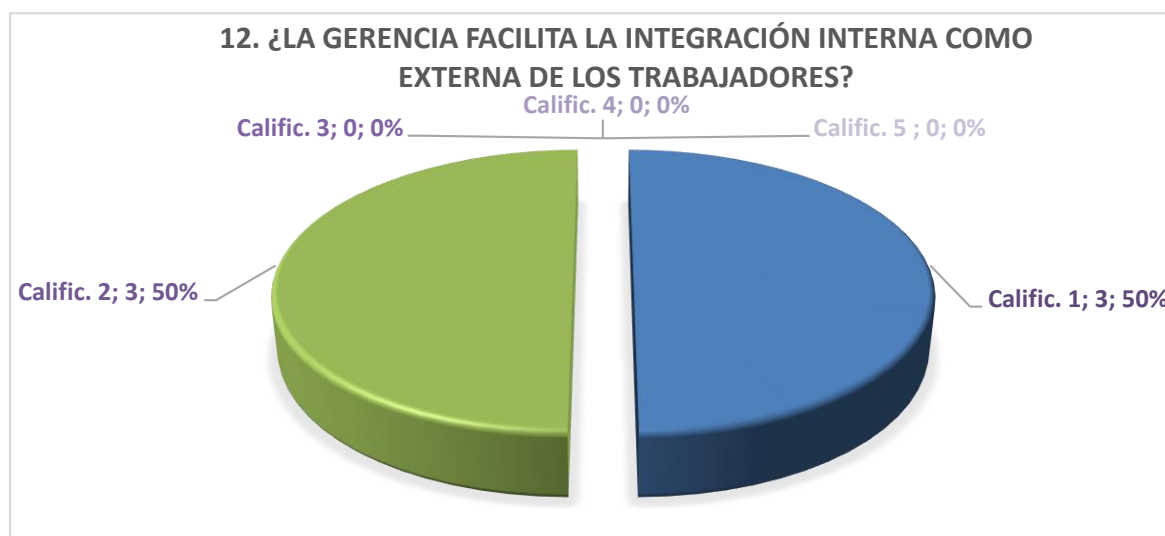
Grafica 10: Sugerencias son tenidas en cuenta.  
Fuente: (Diseño del Autor)

El 33% da una calificación de 5, lo cual quiere decir que si le son tenidas en cuenta las sugerencias, a otro 33% también el son tenidas en cuenta las sugerencias pero solo calificaron con 4, y el 33% restante al parecer no le son tenidas en cuentas las sugerencias.



Grafica 11: Realiza trabajos grupales.  
Fuente: (Diseño del Autor)

Se demuestra que el 17% de los trabajadores no desempeña trabajos grupales, mientras que el resto en su mayoría desempeñan trabajos grupales, dando una calificación de 4 el 33% y el otro 50% dio una calificación de 5.



Grafica 12: Integración entre los trabajadores.  
Fuente: (Diseño del Autor)

En esta pregunta se refleja que la gerencia no facilita la integración interna ni externa de los trabajadores, y para reflejo de esto el 50% da una calificación de 1 y el otro 50% una calificación de 2.



Grafica 13: Gerencia supervisa a los trabajadores.  
Fuente: (Diseño del Autor)

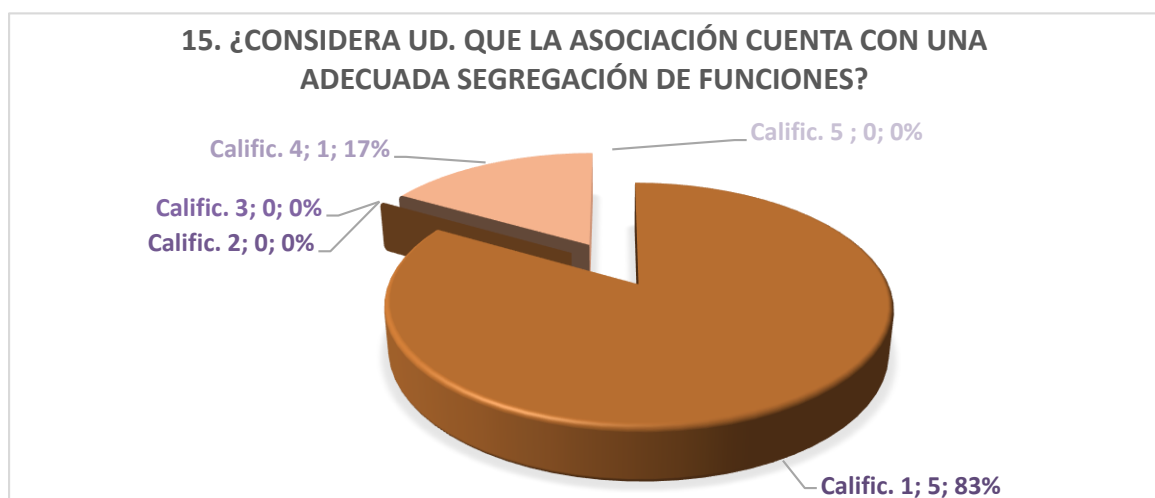
Esta pregunta refleja que el gerente supervisa las actividades de sus trabajadores, por ende el 50% calificó esta pregunta con 4, el 17% le dio una calificación de 5, otro 17% una calificación de 3, y por último otro 16% le dio una calificación de 2, lo cual quiere decir que el gerente en su mayoría anda pendiente de las actividades de sus trabajadores.





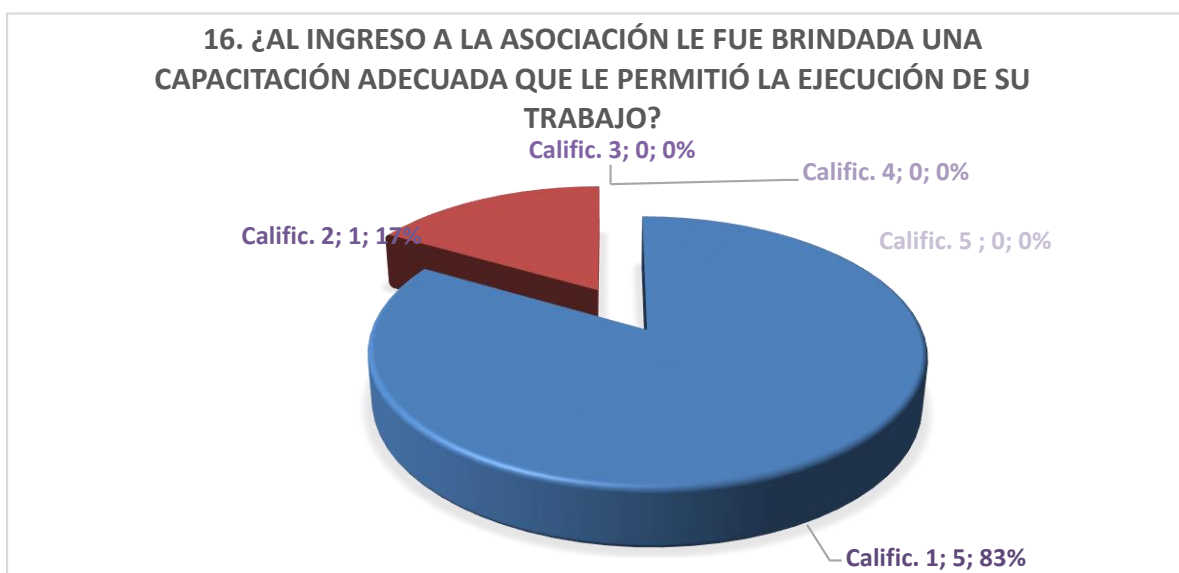
Grafica 14: Hay manuales de funciones.  
Fuente: (Diseño del Autor)

El 100% de los encuestados están de acuerdo con que no existe ningún manual, o escrito donde reposen sus funciones y obligaciones dentro de la empresa



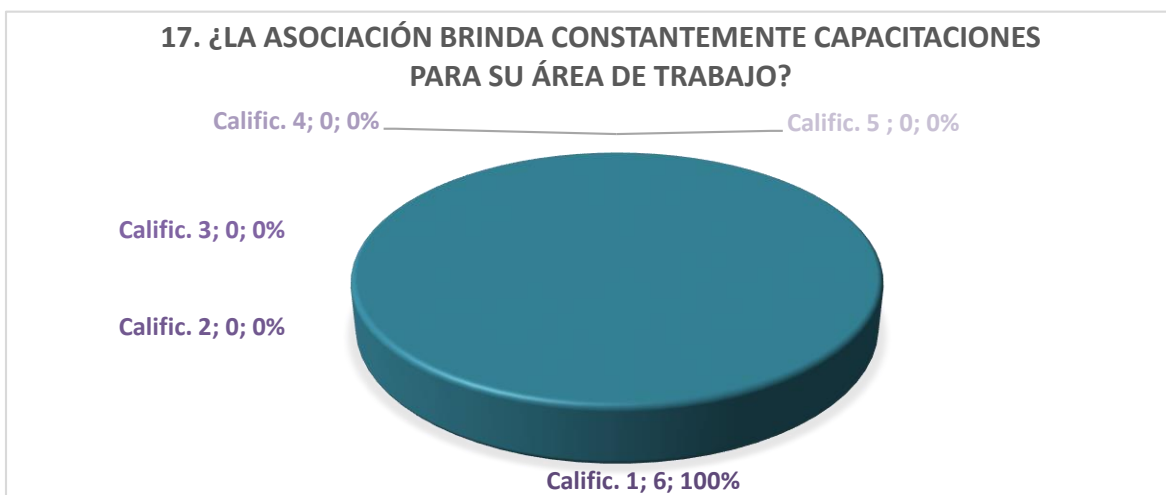
Grafica 15: Adecuada segregación de funciones.  
Fuente: (Diseño del Autor)

Esta pregunta muestra que el 83% de los encuestados consideran que la empresa no cuenta con una adecuada segregación de funciones, y tan solo el 17% considera que hay una buena segregación de funciones.



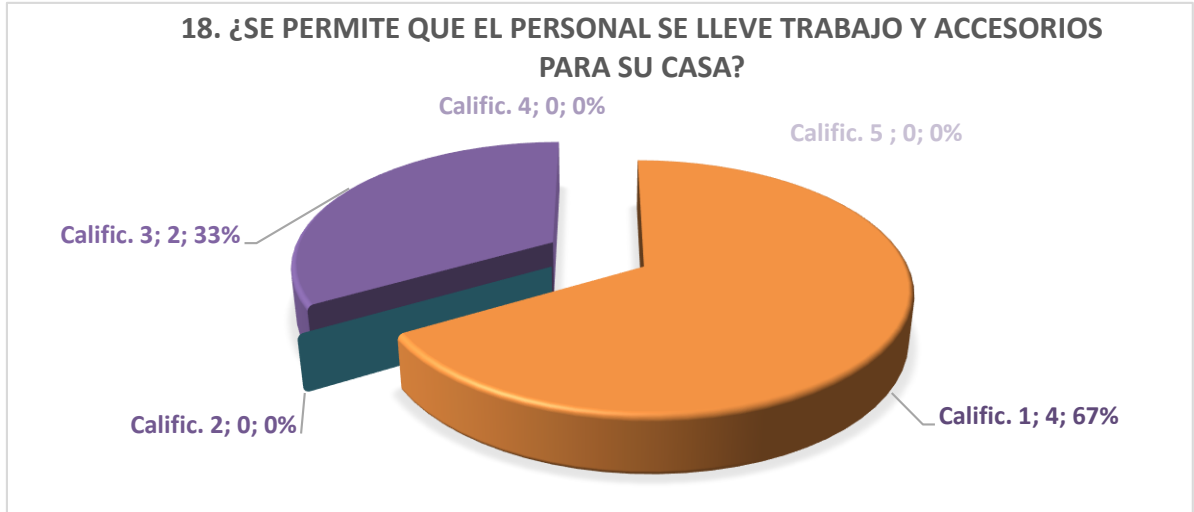
Grafica 16: obtuvo capacitación adecuada.  
Fuente: (Diseño del Autor)

Se refleja que en su mayoría de trabajadores al ingresar a la empresa no tienen la capacitación adecuada para desempeñar su cargo, por ende el 83% de los encuestados le dieron una calificación de 1 a esta pregunta y tan solo el 17% la calificó con 2.



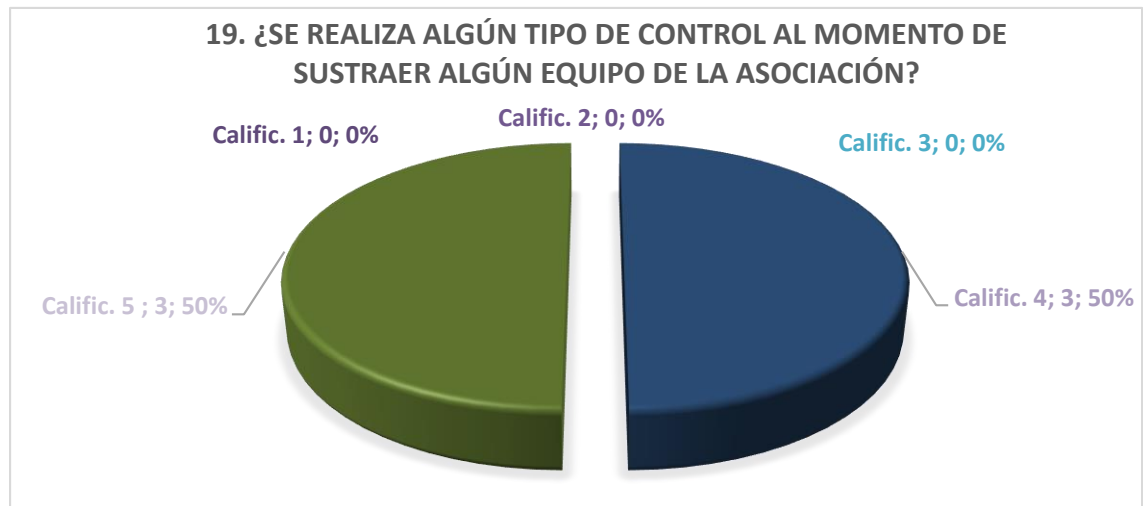
Grafica 17: Hay constantes Capacitaciones.  
Fuente: (Diseño del Autor)

Esta pregunta muestra que el 100% de los encuestados están de acuerdo que la asociación no brinda capacitaciones constantes para su área de trabajo, por ende el 100% de los encuestados le dieron una calificación de 1.



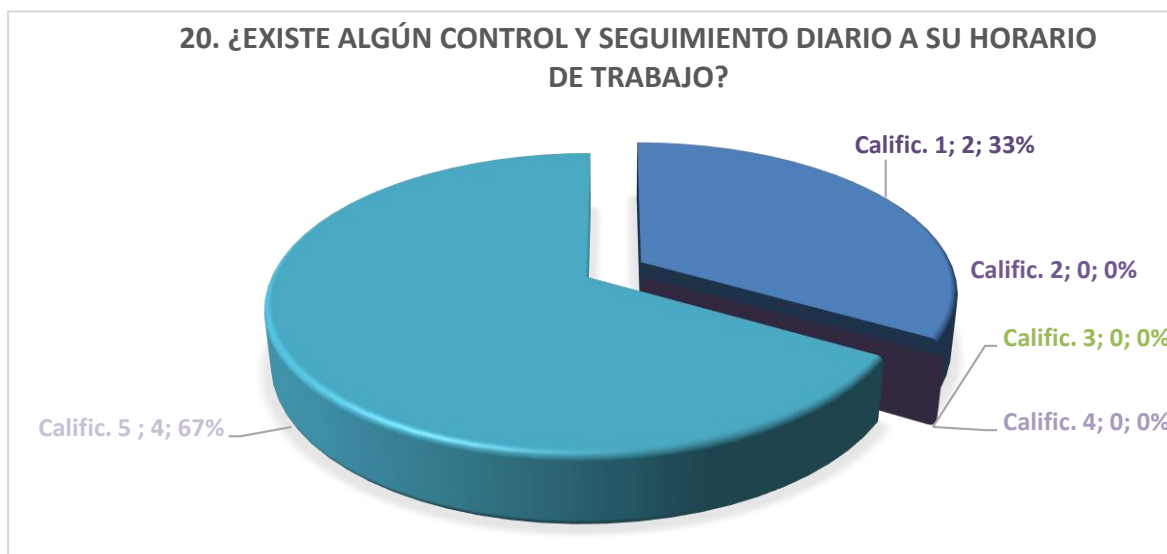
Grafica 18: Permiten llevar trabajo para la casa.  
Fuente: (Diseño del Autor)

Esta pregunta muestra que en el 67% de los trabajadores no se les permite llevar trabajo ni accesorios para su casa, mientras que en 33% restante si se les permite llevar trabajo o accesorios para su casa, de una manera moderada y regulada.



Grafica 19: Controles al momento de sacar un equipo.  
Fuente: (Diseño del Autor)

Se refleja que en el momento de sustraer algún equipo de la Asociación, se llevan a cabo los controles necesarios para que estos sean devueltos tal y como salieron, de tal manera que el 50% de los encuestados calificaron la pregunta como excelente, y el otro 50% la calificó con 4 es decir bueno.



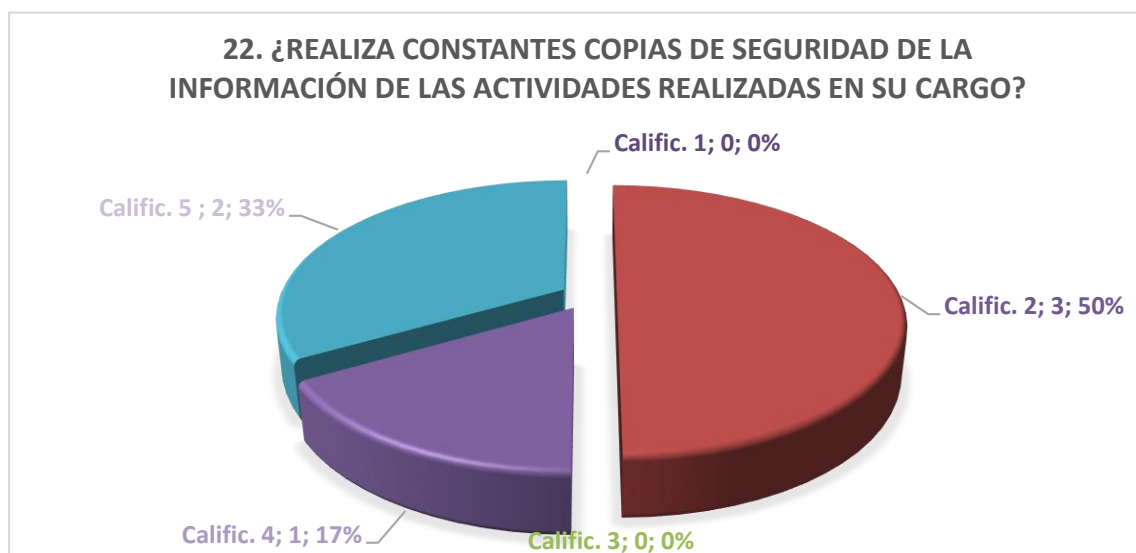
Grafica 20: Control al horario de trabajo.  
Fuente: (Diseño del Autor)

Al 67% de los trabajadores se les controla el horario de trabajo, mientras que el 33% restante no hay control en sus horarios, debido a que son empleados de confianza o simplemente no tiene que cumplir horario.



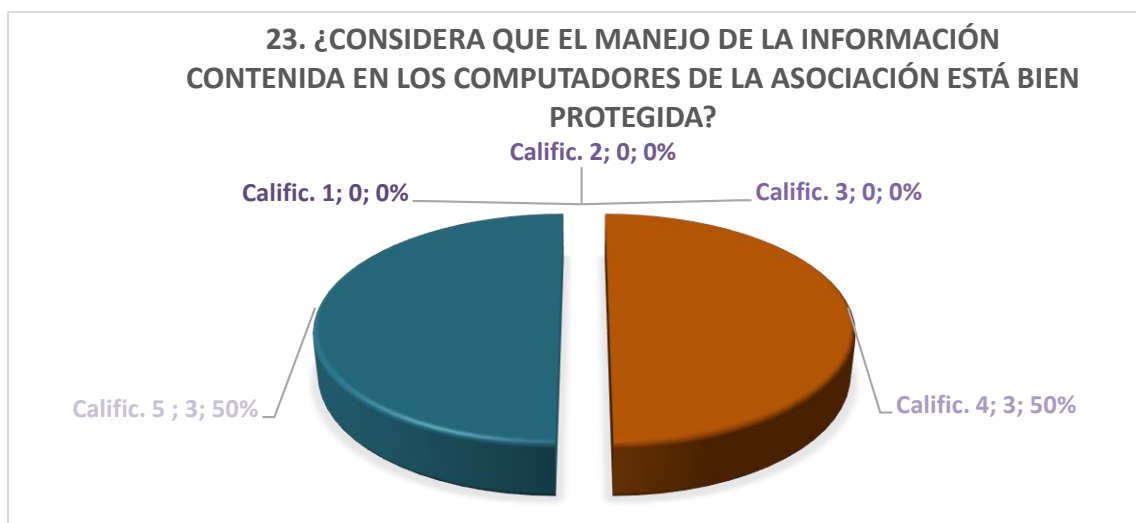
Grafica 21: Conoce las sanciones.  
Fuente: (Diseño del Autor)

Esta pregunta refleja que el 67% de los trabajadores conocen medianamente las sanciones que implica el incumplimiento del horario de trabajo, y el 33% tiene una mayor claridad respecto a estas sanciones.



Grafica 22: Realiza copias de seguridad.  
Fuente: (Diseño del Autor)

Se refleja que dependiendo el cargo se realizan copias de seguridad, de tal manera que a esta pregunta el 33% si hace constantemente copias de seguridad, un 17% también hace copias de seguridad, y un 50% pocas veces hace copias de seguridad de la información, generando un alto riesgo en salvaguarda de la información.



Grafica 23: Información está protegida.  
Fuente: (Diseño del Autor)

Esta pregunta muestra que la información contenida en los computadores de la Asociación está bien protegida contra acceso a personas no autorizadas, muestra de ello es que el 50% de los encuestados considera darle una calificación de 5 a esta pregunta y el 50% restante le da una calificación de 4, por ende se entiende que sí está bien protegida esta información.



Grafica 24: Inventariados elementos de trabajo.  
Fuente: (Diseño del Autor)

El 100% de los encuestados están de acuerdo que cada elemento de los equipos está registrado en el inventario de la Asociación para llevar el control de cada uno de ellos.



Grafica 25: Herramientas de trabajo.  
Fuente: (Diseño del Autor)

El 17% de los encuestados considera que las herramientas que posee no son la necesarias para el desarrollo de su trabajo, dándole una calificación de 1 a esta pregunta, otro 17% considera que medianamente los elementos que le dan son necesarios dando una calificación de 3, y el otro 67% considera que las herramientas son las suficientes para el desempeño de su labor.

### **6.1.3. Evaluación del sistema de control interno**

Con el fin de determinar la confiabilidad de los componentes del sistema de control interno, se realizó una entrevista formal con el representante legal de la Asociación, donde respondió a dos cuestionarios (Ver Anexo 4, Anexo 5), permitiendo medir los aspectos más importantes, y arrojando los siguientes resultados:

#### **6.1.3.1. Ambiente de control**

Dentro de los componentes que hacen parte del ambiente de control, se encuentra los principios y valores éticos, los cuales deben estar plasmados en un código de ética aprobado para su aplicación en la Asociación.


En tal sentido, ASOGABOY no cuenta con dicho código de ética, aunque esto no quiere decir que no se tengan valores éticos, ya que la dirección muestra un gran interés por la integridad y los valores, pero son transmitidos de forma verbal a manera de capacitación, y esto dificulta que sean de total comprensión por parte de los trabajadores de la asociación.

Existe una estructura organizacional definida en los estatutos, donde estipula su parte administrativa en cabeza de la Asamblea General de socios, seguida de la Junta Directiva y su Director Ejecutivo, en ese orden de ideas la asociación no cuenta con un comité coordinador de control interno ni tampoco su respectiva oficina, las funciones las hace el representante legal, el cual desde su pericia al mando de la Asociación toma las medidas necesarias para ejercer algo de control junto con la revisoría fiscal, haciendo énfasis en el autocontrol, para que cada trabajador realice eficazmente su trabajo, combinado con un hábito de dialogo comprensible, aunque en ocasiones este dialogo sea de una manera no cordial.

Dentro de los documentos que reposan en la Asociación, no se encuentra claramente establecida ni la misión ni la visión de ASOGABOY, lo cual dificulta que tanto los trabajadores como directivos tengan una idea clara de la asociación, pero esto no es impedimento para que la dirección establezca estrategias para para cumplir su objeto social.

Además la empresa no cuenta con manuales de procesos y procedimientos, ni un reglamento de trabajo, lo cual dificulta el control sobre las actividades de cada cargo, ya que cada una de las personas que trabaja tiene conocimiento de sus labores pero de una forma informal, por ende hay puestos que tienen sobrecarga laboral, y los contratos de trabajo están desactualizados tanto en fechas como en funciones, por ende las responsabilidades son asignadas a quien mejor se acople para esa tarea.

La empresa tiene claros sus valores corporativos, pero no están formalizados ni documentados, por tanto en conjunto con la dirección se procede a realizar la documentación de los mismos, tomado como información base los Estatutos.

	<b>VALORES CORPORATIVOS</b>
<b>CLIENTES</b>	
<p><b>SEGURIDAD:</b> A nuestros clientes les brindamos la seguridad de cumplir nuestros compromisos a cabalidad, y también nos responsabilizamos de adquirir los mejores insumos para suministrarle a su ganado para que nuestros clientes siempre tengan la seguridad de adquirir los mejores productos existentes en el mercado y así minimizar riesgos de contaminación en los semovientes.</p> <p><b>CONFIABILIDAD:</b> Brindar confianza suficiente a los clientes a la hora de prestar sus servicios de vacunación y suministro de productos, logrando esta confiabilidad de la mano con la puntualidad, el respeto y el orden para hacer sentir al cliente un ser importante dentro de nuestra organización y que a su vez tenga la certeza que si nos comprometemos, cumplimos.</p> <p><b>COMPETENCIA:</b> Entrar a competir lealmente con las empresas semejantes, para que nuestros clientes perciban que nuestro servicio está mejor calificado que otros y brindamos los mejores productos en términos de calidad y precio.</p>	
<b>ACCIONISTAS:</b>	
<p><b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Esta empresa al ser de carácter Asociativo, es una empresa sin ánimo de lucro personal, pero con ánimo de lucro grupal, por tanto es fundamental el trabajo en equipo, ya que de ahí depende el éxito de nuestra empresa porque todos los asociados deben de estar unidos a la hora de forjar proyectos llevándolos a feliz término.</p> <p><b>EQUIDAD:</b> La empresa trabaja conjuntamente, aunando esfuerzo y brindando seguridad y confianza a nuestros asociados, que los resultados obtenidos se reinvierta a fin de distribuir beneficios de manera equitativa para todos.</p>	



<p><b>CLARIDAD:</b> La información financiera, como los informes de gestión brindan una seguridad razonable, generando confianza a las partes interesadas, como clientes internos y externos, proveedores, asociados, entidades financieras entre otros.</p>
<p><b>PROCESOS INTERNOS</b></p>
<p><b>ADMINISTRACIÓN:</b> Se cataloga en el primer lugar pues recopila todos los valores empresariales y es la administración la que ejerce el trabajo de armonizar y llevar los procesos para los cuales la Asociación establece sus políticas, objetivos, su misión y su visión.</p> <p><b>CONTROL:</b> Gracias a esta herramienta se define y medir los riesgos, y así mismo se podrá implementar métodos o estrategias para minimizar los riesgos y llevar un mejor desempeño en cada actividad que realice la Asociación.</p> <p><b>INTEGRIDAD:</b> Implica rectitud, bondad, honradez, intachabilidad; confianza se representa en los procesos internos pues es aquí donde se comienza el ciclo para ofrecer un servicio a fin de satisfacer a nuestros clientes tanto internos como externos.</p>
<p><b>CAPACIDAD DE INNOVAR</b></p>
<p><b>INTELIGENCIA:</b> Saber cuándo es necesario, indispensable y conveniente hacer un cambio, sabiendo las repercusiones o beneficios que tendrá la implementación de alguna innovación en nuestro capital (humano y financiero).</p> <p><b>PERSISTENCIA:</b> Tener esa perseverancia e iniciativa de continuar con los objetivos para llegar a la meta final, si es el caso reestructurar o implementar nuevas estrategias, pero lo importante es perseguir los sueños y lograr las metas.</p>
<p><b>PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo integral a los ganaderos para la ejecución de los proyectos de sanidad, nutrición, genética y los inherentes para el buen desarrollo de la ganadería</li> <li>• Representar a los ganaderos ante las entidades particulares, gubernamentales, municipales, departamentales, nacionales e internacionales</li> </ul>

Tabla 1: Valores corporativos  
Fuente: diseño del Autor

### **6.1.3.2. Evaluación de riesgo**

Aunque la alta gerencia tiene un gran compromiso con la Asociación, hay que resaltar que los riesgos que tiene la empresa son medianamente identificados, no existe una persona encargada del estudio de los riesgos, ni que esté al frente de su seguimiento, evaluación o control de estos, tampoco están establecidos los procedimientos o sistemas de alerta tempranos que permita detectar riesgos en el entorno externo o interno.

Sin embargo, hay interés y compromiso por parte de la alta gerencia en la identificación, manejo y monitoreo de los riesgos detectados, teniendo en cuenta la participación de los trabajadores para la identificación de los factores de riesgos tanto internos como externos en las áreas, pero esto no es suficiente, ya que no hay mecanismos establecidos para contrarrestar o minimizar la ocurrencia de los riesgos, con un plan socializado para el nivel de riesgos, que responda a preguntas mínimas como: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Por qué? y Cómo?.

Al no existir un plan de manejo de riesgos, los trabajadores y directivos no cuentan con la capacidad de responder efectivamente ante la eventual ocurrencia de un riesgo, por ende no existe un responsable directo frente a la acción, y de esta manera es difícil la posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos por la administración.

Como apoyo a la evaluación del riesgo se elabora una Matriz DOFA, conocida como matriz debilidades-oportunidades-fortalezas- amenazas o DOFA que identifica tanto factores externos (amenazas y oportunidades) como internos (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización (VIDAL ARIZABALETA Elizabeth, pág. 45).

En la Asociación de Ganaderos del altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY, este análisis se determinó de la siguiente manera:

Tabla 2: <b>MATRIZ DOFA</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>rigen interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formalización legal como ente jurídico, estando constituida como Asociación.</li> <li>✓ Alta capacidad de gestión y negociación</li> <li>✓ Variedad de productos, entre los cuales se encuentran suplementos alimenticios, sales vacunas, entre otros</li> <li>✓ Instalaciones propias</li> <li>✓ Continuidad y constancia del personal administrativo</li> <li>✓ Apoyo en asistencia técnica a los ganaderos de la región</li> <li>✓ Mantiene una buena relación comercial con la mayoría de los clientes</li> <li>✓ Experiencia en los procesos de vacunación, erradicación contra la fiebre aftosa y la brucelosis bovina.</li> <li>✓ Por ser asociación tiene beneficios del gobierno, siendo estos transferidos directamente al ganadero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No hay una definición clara de los cargos, ni una adecuada segregación de funciones.</li> <li>✓ Falta definir el perfil para cada cargo administrativo</li> <li>✓ Recarga de responsabilidades en algunos cargos</li> <li>✓ Falta de un manual de procesos, procedimientos y funciones.</li> <li>✓ Falta de capacitación en el personal</li> <li>✓ La bodega principal de ASOGABOY está alejada del sector comercial, lo que dificulta tener mayor acercamiento con el cliente.</li> <li>✓ Constante reducción del número de socios e incumplimiento en el pago oportuno de sus obligaciones.</li> <li>✓ Los productos que se ofrecen al ganadero, no son los de mayor consumo.</li> <li>✓ No continuidad del personal en el ciclo de vacunación.</li> <li>✓ Baja rotación de inventarios, ya que solo se piden nuevos productos hasta cuándo se agotan, y en ocasiones se queda sin productos la bodega.</li> <li>✓ Bajas actividades de control referente a la salvaguarda los activos.</li> <li>✓ No hay un control interno contable definido.</li> <li>✓ Cambio de personal constante en los ciclos de vacunación.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Origen externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posibilidad de expansión del mercado a otras regiones cercanas</li> <li>✓ Apertura de mercado con la venta de productos a domicilio.</li> <li>✓ Celebración de convenios interinstitucionales con el fin de ampliar la cobertura del mercado y tener un mayor reconocimiento y credibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La creación de nuevas empresas dedicadas al mismo objeto con un ámbito de actuación regional, con alta tecnología y calidad en la prestación del servicio.</li> <li>✓ Competencia agresiva (bajos precios de los suministros, o la competencia desleal)</li> <li>✓ Regulación del gobierno</li> <li>✓ Los TLC</li> </ul>

Fuente: Diseño del Autor

En este sentido después de realizada la matriz DOFA, se analizó los posibles riesgos de la empresa quedando plasmados en la siguiente matriz:

Tabla 3: <b>MATRIZ DE RIESGO</b>								
Riesgos de control	Agente generador (causa)	Debilidades en los controles	Evaluación del riesgo de control			Área de impacto	Consecuencia	Respuesta al riesgo
			A	M	B			
Posibles pérdidas económicas causando detrimento patrimonial	Baja salvaguarda de activos	Ausencia de pólizas contra todo riesgo y de manejo, falta de servicio de celaduría.		X		Activos, Patrimonio	Perdidas, que según su grado se puede llegar a la liquidación de la empresa	Adquirir pólizas contra todo riesgo y de manejo, contratar servicio de celaduría y establecer políticas de control de activos.
Riesgo de recurso humano	Falta de un organigrama establecido jerárquicamente y su publicación	No existe el organigrama		X		Desempeño	Falta de autoridad ante los demás trabajadores, ya que no se determina qué lugar ocupa cada trabajador dentro de la empresa	Definir en el manual de funciones el perfil de cada cargo, junto con sus responsabilidades, funciones específicas estableciendo parámetros de jerarquización de los cargos
	No existe una definición exacta de los cargos.	No existe un manual de funciones		X		Desempeño	Cualquier persona puede llegar a ocupar estos cargos	
	Contratación del personal no idóneo para cada cargo	No hay políticas de selección de personal.	X			Desempeño	Demora en la realización de las tareas	
	Descargar funciones a otras personas	No existe un manual de funciones		X		Desempeño	Labor mal realizada, y sin responsable	
	No cumplir los objetivos de la empresa	Seguimiento informal a los objetivos planteados.		X		Good Will	Pérdida de credibilidad ante los clientes tanto internos como externos	Determinar un organigrama de actividades acorde al presupuesto planteado
	Error en la ejecución de actividades	No hay una adecuada ni oportuna capacitación		X		Desempeño	Realizar mal el trabajo, y por ende entorpecer el cumplimiento de los objetivos	Realizar la capacitación adecuada al personal, antes de su ingreso laboral
	Desactualización de procedimientos	Falta inducción en los procedimientos nuevos.		X		Desempeño	Cometer errores en la realización de actividades, cuando estas cambian constantemente.	Realizar jornadas de capacitación y actualización periódicamente en las distintas áreas
Riesgo de procedimientos	Malgastar el tiempo en procedimientos obsoletos.	No existen hojas de ruta	X			Desempeño	Demora en cada procedimiento, retardo en cada labor.	Ajustar tiempos reales de cada labor o actividad y hacer seguimiento.

	Sobrecarga laboral	No hay una adecuada segregación de funciones	X			Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades mal realizadas.</li> <li>• Demora en la entrega de los informes requeridos</li> <li>• Deserción de los trabajadores por malas condiciones de trabajo</li> </ul>	Diseño organigrama y Manual de procesos y procedimientos
Riesgo de fraude	Confianza en los trabajadores y directivos	Débiles puntos de control	X			Activo Patrimonio	Las decisiones tomadas pueden ser para beneficio de unos y para detrimento de la empresa	Pólizas de manejo en los cargos de confianza
Pérdida de clientes	Bodega alejada del sector comercial.	Debilidades en los avisos de promociones a los clientes		X		Ingresos	Reducir los ingresos y la rotación de inventarios.	Aplicar políticas de descuentos para hacer atractivo el producto y así conservar y aumentar los clientes.
	No hay variedad de productos	No hay una adecuada información y comunicación.			X	Ingresos	Pérdida del cliente al no encontrar variedad de productos. No hay actualización de existencias.	Realizar un estudio de los productos de mayor demanda, y aplicar políticas de stock mínimos para hacer pedidos
Pérdida de mercancía	Productos perecederos y poca acogida por el cliente	No aplicación del método de inventario PEPS			X	Costos	Pérdida de productos por deterioro.	Realizar un estudio de los productos perecederos para mantener un promedio de cantidades suficientes para abastecer el mercado y que no deteriore el producto. Establecer un método de inventario adecuado.
Disolución y/o Liquidación de la asociación.	Reducción de socios	Baja participación de los asociados.	X			Patrimonio	Iniciar el proceso de disolución, debido al incumplimiento de las obligaciones por parte de los asociados.	Establecer estrategias para que sea atractivo ser socio de Asogaboy y así mantener la cantidad de socios, para sostener la empresa.

Fuente: Diseño del Autor

### **6.1.3.3. Actividades de control**

La asociación cuenta con unos procedimientos para el cumplimiento de sus objetivos, dentro de los cuales están las reuniones de juntas directivas para tratar temas relacionados con las amenazas o las probabilidades de riesgo, haciendo un análisis que permita determinar la existencia de actividades improductivas, estableciendo actividades de control para asegurar que las áreas funcionen en óptimas condiciones y así poder verificar el cumplimiento de las labores de los trabajadores.

Para el aseguramiento de inventarios hay políticas de stock de inventarios, haciendo pedidos únicamente cuando se estimen necesarios, para no exceder la capacidad de almacenamiento de productos y así minimizar el riesgo de pérdida de productos por vencimiento, o despilfarro.

Los equipos necesarios para el funcionamiento ordinario de la Asociación, están asignados a un responsable de su custodia, haciendo su respectivo mantenimiento preventivo para minimizar el riesgo de pérdida total tanto del equipo, como de la información que pueda contener.

Para el manejo de las cuentas bancarias de la Asociación, han asignado a varias personas, estableciendo la política de consignación diaria del efectivo recibido por los diferentes conceptos por el cual se recauda en la oficina, dejando constancia de cada uno de los movimientos que se haga tanto de ingreso como de egreso. Sin embargo los responsables del dinero no cuentan con pólizas de manejo.

Se establece una supervisión a los trabajadores respecto a sus labores cotidianas por parte de la revisoría fiscal, como lo son los arqueos sorpresivos de caja, arqueo físico de inventarios entre otros, informando el resultado de las distintas supervisiones con el fin de tomar medidas pertinentes en caso de existir algún riesgo.

Los archivos están ubicados de manera organizada, bajo la responsabilidad de una sola persona, presentando índices que permiten una rápida identificación de la documentación.

### **6.1.3.4. Información y comunicación**

La administración de la asociación tiene la información de los objetivos y metas que debe alcanzar, aunque se hace de manera verbal, son claras para el cumplimiento de las metas, transmitiendo del mismo modo a los trabajadores el nivel de responsabilidad, sus deberes, el alcance y los objetivos de las actividades en las cuales participan.

El talento humano apoyado del software, genera información financiera y operativa oportuna, dando un alto grado de confiabilidad y veracidad para la toma de dediciones, dejando copias de seguridad de toda la documentación procesada, teniendo una adecuada protección de los archivos físicos de con el fin de ser conservada para ser tenida en cuenta en periodos posteriores.

Para el manejo de los sistemas nuevos y sobre las modificaciones que se realizan en la asociación, se implementa capacitaciones en el momento de la implementación, a los trabajadores responsables del manejo de esa información, aunque en el momento no se cuenta con un sistema de procesamiento de datos adaptado a las necesidades de la Asociación.

La asociación no cuenta con el buzón de quejas y reclamos, lo cual dificulta hacer el seguimiento a las necesidades de los usuarios para tomar decisiones y mejorar el nivel de satisfacción, del mismo modo no existe manuales de procesos y procedimientos, ni manual de funciones de cada cargo.

#### **6.1.3.5. Supervisión y monitoreo**

Se tiene en cuenta las comunicaciones de los proveedores, bancos y deudores para la supervisión en control interno de los saldos relacionados, con el fin de verificar con la existencia física de los productos y así estar al tanto en cuestión de inventarios y poder tener una información real, levantando el acta respectiva en cada supervisión.

Se dificulta el desarrollo de controles dentro de la Asociación, debido a que no hay una adecuada segregación de funciones, y no existen controles gerenciales que permitan conocer el nivel de eficacia de los pocos controles internos.

La administración en cuanto al monitoreo, plantea en estatutos una reunión de junta directiva el segundo viernes de cada mes, con el fin de tratar temas de cumplimiento de metas o proyectos realizados, planteando oportunas y pertinentes acciones de mejoramiento, con base en las observaciones y recomendaciones formuladas.

Sin embargo no hay políticas claras de planes de mejoramiento y seguimiento, que les permita emprender acciones preventivas y correctivas hacia un avance de su gestión, estas acciones se ven limitadas por su reducida estructura organizacional y baja presencia de sus directivos.

## 6.2. ELABORACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS, PROCESOS Y FUNCIONES PARA CADA CARGO EXISTENTE EN LA ASOCIACIÓN “ASOGABOY”

Una vez realizado el diagnóstico de la Asociación se elabora un documento donde queda plasmado cada uno de los procedimientos, procesos y funciones para cada cargo existente en ASOGABOY.

### 6.2.1 Conocimiento del cargo

El levantamiento de la información se realiza mediante cuestionarios, entrevistas, charlas y talleres de trabajo con cada uno de los trabajadores de con el fin de conocer a fondo la labor realizada por cada uno de ellos, para esto se aplicó un cuestionario para definir las funciones de cada cargo (Ver Anexo 6), este cuestionario va acompañado de la técnica de observación con el fin de corroborar que la información puesta en el cuestionario sea real, arrojando como resultado lo siguiente:

<i>¿Qué tiempo lleva en el puesto?</i>	
CARGO	RESPUESTA
Representante Legal	6 Años
Revisor Fiscal	22 Meses
Asistente Contable y Administrativa	6 Años
Auxiliar de Bodega	2 Años
Bodega de aftosa 1	25 días
Bodega de aftosa 2	2 Meses
<i>Tabla 4: Tiempo en el puesto</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>	

El tiempo de duración de cada persona en el cargo es diferente, pero es notorio que el representante legal y la asistente contable están desde la creación de la Asociación, por ende son las personas con más conocimientos y que entienden mejor el manejo de esta.

<i>¿Conoce usted es el objeto social de la Asociación?</i>		
CARGO	SI	NO
Representante Legal	<b>X</b>	
Revisor Fiscal	<b>X</b>	
Asistente Contable y Administrativa	<b>X</b>	
Auxiliar de Bodega		<b>X</b>
Bodega de aftosa 1		<b>X</b>
Bodega de aftosa 2		<b>X</b>
<i>Tabla 5: Conocimiento del Objeto Social</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>		



El Objeto social de la empresa lo conocen los directivos y aquellas personas que llevan varios años en la Asociación, los trabajadores que son contratados ocasionalmente no lo conocen.

<i>¿Conoce la misión y visión de la Asociación?</i>		
<b>CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Representante Legal	<b>X</b>	
Revisor Fiscal	<b>X</b>	
Asistente Contable y Administrativa	<b>X</b>	
Auxiliar de Bodega		<b>X</b>
Bodega de aftosa 1		<b>X</b>
Bodega de aftosa 2		<b>X</b>
<i>Tabla 6: Conocimiento Visión y Misión</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>		

La misión de la Asociación, la conocen los directivos, las personas que llevan varios años trabajando en la Asociación, aunque no es clara la misión, ni las personas que decían conocerla coincidieron en su totalidad con ella. Los trabajadores ocasionales no la conocen.

<i>¿Conoce usted si está definido el organigrama dentro de la Asociación?</i>		
<b>CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Representante Legal	<b>X</b>	
Revisor Fiscal	<b>X</b>	
Asistente Contable y Administrativa	<b>X</b>	
Auxiliar de Bodega		<b>X</b>
Bodega de aftosa 1		<b>X</b>
Bodega de aftosa 2		<b>X</b>
<i>Tabla 7: Existencia del Organigrama</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>		

Respecto al organigrama de la Asociación, los directivos manifiestan que está definido; con una concepción de una persona al mando y sus subalternos, pero no está establecido de una manera formal, de tal manera el personal operativo indica desconocerlo.

<i>¿El Organigrama está publicado en las instalaciones de la Asociación?</i>		
<b>CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Representante Legal		<b>X</b>
Revisor Fiscal		<b>X</b>
Asistente Contable y Administrativa		<b>X</b>
Auxiliar de Bodega		<b>X</b>
Bodega de aftosa 1		<b>X</b>
Bodega de aftosa 2		<b>X</b>
<i>Tabla 8: Publicación del organigrama</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>		

El organigrama no está publicado en las instalaciones de la asociación, y esta pregunta se corrobora al momento de ingresar a las instalaciones de ASOGABOY, pues no se evidencia organigrama publicado.

<i>¿Conoce los objetivos y metas propuestas por la asociación?</i>		
<b>CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Representante Legal	<b>X</b>	
Revisor Fiscal	<b>X</b>	
Asistente Contable y Administrativa	<b>X</b>	
Auxiliar de Bodega		<b>X</b>
Bodega de aftosa 1		<b>X</b>
Bodega de aftosa 2		<b>X</b>
<i>Tabla 9: Conocimiento de Objetivos y Metas</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>		

Los Objetivos y Metas propuestas por la Asociación, las conocen únicamente los directivos y las personas que llevan varios años trabajando en ASOGABOY, los trabajadores ocasionales no la conocen.

<i>¿Están documentados los objetivos y metas?</i>		
<b>CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Representante Legal		<b>X</b>
Revisor Fiscal		<b>X</b>
Asistente Contable y Administrativa		<b>X</b>
Auxiliar de Bodega		<b>X</b>
Bodega de aftosa 1		<b>X</b>
Bodega de aftosa 2		<b>X</b>
<i>Tabla 10: Documentación de los objetivos y metas</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>		

Aunque los objetivos y metas son conocidos por algunas personas, todos coinciden en que no están documentados, por tanto los únicos que las conocen son aquellas personas que iniciaron o que han participado en el proceso de creación de la Asociación, revisando documentos, el Objeto y los objetivos están plasmados en los estatutos de ASOGABOY.

<i>¿Cómo fue su ingreso a la Asociación?</i>						
<b>CARGO</b>	<b>Socio Fundador</b>	<b>Aptitudes</b>	<b>Convocatoria</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Recomendado</b>	<b>Otro</b>
Representante Legal	<b>X</b>					
Revisor Fiscal			<b>X</b>			
Asistente Contable y Administrativa		<b>X</b>				
Auxiliar de Bodega					<b>X</b>	
Bodega de aftosa 1			<b>X</b>			
Bodega de aftosa 2				<b>X</b>		
<i>Tabla 11: Ingreso a la empresa</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>						

El ingreso a la Asociación ha sido de diferentes maneras, descritas así:

- ✓ El Representante Legal es socio fundador, y desde el inicio de la asociación él ha estado al frente de esta, demostrando un gran compromiso de trabajo.
- ✓ La Revisora Fiscal, es nombrada por Convocatoria abierta donde fue seleccionada dentro de un grupo de aspirantes.
- ✓ La Asistente Contable y Administrativa está en la Asociación desde que fue creada, comenzando ella a trabajar como auxiliar contable, pero en este momento además cumple las funciones de secretaria y tesorería, ella por el tiempo que lleva trabajando y por su experiencia es una de las personas que más conoce la empresa.
- ✓ El Auxiliar de Bodega fue contratado por recomendación personal, ya que para el desempeño de este cargo él ya tenía la experiencia en bodegas cuando en algún momento ASOGABOY manejo la bodega de FEDEGAN, siendo esta persona la encargada de esta bodega.

- ✓ Los Auxiliares de bodega son contratados mediante convocatoria para trabajar durante el ciclo de vacunación, que dura tres meses. Esta persona es distinta en cada ciclo, por la falta de frecuencia y estabilidad laboral, generando una no continuidad en el cargo.

<i>¿Qué tipo de Vinculación laboral tiene?</i>				
<b>CARGO</b>	Nomina	Prestación de servicios	Temporal	Ninguno
Representante Legal				<b>X</b>
Revisor Fiscal		<b>X</b>		
Asistente Contable y Administrativa	<b>X</b>			
Auxiliar de Bodega	<b>X</b>			
Bodega de aftosa 1		<b>X</b>		
Bodega de aftosa 2		<b>X</b>		

*Tabla 12: Vinculación laboral  
Fuente: Diseño del autor.*

- ✓ Las únicas personas contratadas por nomina en ASOGABOY, son el auxiliar de bodega y la asistente contable y administrativa; con contratos a término fijo a un año.
- ✓ La Revisora fiscal, el contador y el auxiliar de bodega de Aftosa, tienen vinculación laboral, mediante una orden de prestación de servicios.
- ✓ El Representante Legal no tiene ninguna vinculación Laboral con ASOGABOY, él trabaja por el compromiso con la empresa y no tiene ninguna remuneración económica.

<i>¿En dónde están estipuladas las funciones del Cargo que Ud. ocupa en ASOGABOY?</i>				
<b>CARGO</b>	Estatutos	Anexos contratos	Contratos de Trabajo	Ningún Lado
Representante Legal	<b>X</b>			
Revisor Fiscal	<b>X</b>			
Asistente Contable y Administrativa		<b>X</b>		
Auxiliar de Bodega				<b>X</b>
Bodega de aftosa 1			<b>X</b>	
Bodega de aftosa 2			<b>X</b>	

*Tabla 13: Estipulación de las funciones  
Fuente: Diseño del autor.*

Las funciones del Representante Legal y La Revisora fiscal, están estipulados en los estatutos de ASOGABOY, en el art. 34 y 38 respectivamente, las del auxiliar de Bodega de Aftosa, están contempladas en los anexos del convenio correspondiente para el ciclo de vacunación erradicación contra la fiebre aftosa y la brucelosis bovina. Las funciones de la Contadora, la Asistente Contable y Administrativa y el

Auxiliar de Bodega no están establecidas de manera formal, pues tan sólo algunas funciones están estipuladas en los contratos.

<i>¿Quién es su jefe inmediato?</i>						
<b>CARGO</b>	Asamblea General	Junta Directiva	Director Ejecutivo	Contador	Revisor Fiscal	Otro
Representante Legal	<b>X</b>	<b>X</b>				
Revisor Fiscal	<b>X</b>					
Asistente Contable y Administrativa			<b>X</b>			
Auxiliar de Bodega			<b>X</b>			
Bodega de aftosa 1			<b>X</b>			
Bodega de aftosa 2						<b>X</b>
<p style="text-align: right;"><i>Tabla 14: Jefe inmediato</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i></p>						

La Asamblea General es el máximo órgano de dirección y por ende jefe Inmediato de la Junta Directiva y el Revisor fiscal. El Director Ejecutivo es el mismo Representante Legal quien depende de la Junta Directiva, y es el jefe inmediato de la asistente contable y administrativa, el auxiliar de bodega principal, y el auxiliar de bodega de aftosa.

<i>¿Cómo es el nombramiento de su cargo en la asociación?</i>					
<b>CARGO</b>	Asamblea General	Junta Directiva	Director Ejecutivo	No está estipulado	Otro
Representante Legal		<b>X</b>			
Revisor Fiscal	<b>X</b>				
Asistente Contable y Administrativa				<b>X</b>	
Auxiliar de Bodega			<b>X</b>		
Bodega de aftosa 1					<b>X</b>
Bodega de aftosa 2					<b>X</b>
<p style="text-align: right;"><i>Tabla 15: Nombramiento del Cargo</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i></p>					

El Revisor Fiscal es nombrado por la Asamblea General; El Director Ejecutivo es nombrado por la Junta Directiva y el Auxiliar de Bodega y la Asistente Contable y Administrativa no está estipulado quien la nombra y el Auxiliar de bodega de Aftosa es nombrada por el encargado de FEDEGAN.

<i>¿Este nombramiento está reglamentado?</i>		
<b>CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Representante Legal	<b>X</b>	
Revisor Fiscal	<b>X</b>	
Asistente Contable y Administrativa		<b>X</b>
Auxiliar de Bodega		<b>X</b>
Bodega de aftosa 1		<b>X</b>
Bodega de aftosa 2	<b>X</b>	
<i>Tabla 16: Reglamentación del cargo</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>		

Sólo está reglamentado el nombramiento del Representante Legal y la Revisoría Fiscal, lo cuáles están estipulados en los estatutos.

<i>¿Se siente a gusto en su cargo?</i>		
<b>CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Representante Legal		<b>X</b>
Revisor Fiscal	<b>X</b>	
Asistente Contable y Administrativa	<b>X</b>	
Auxiliar de Bodega	<b>X</b>	
Bodega de aftosa 1		<b>X</b>
Bodega de aftosa 2		<b>X</b>
<i>Tabla 17: Satisfacción en el cargo</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>		

A esta pregunta La Revisora Fiscal, La Asistente Contable y Administrativa y el auxiliar de Bodega si se sienten a gusto en su trabajo, aunque en ocasiones es bastante desgastante. El representante Legal no se siente a gusto, debido a su alta responsabilidad y ausente remuneración, y en el caso de los auxiliares de Bodega de aftosa no están a gusto con su cargo, porque no tienen definido su jefe inmediato, y tiene que hacer cosas que no corresponde a su labor.

<i>¿Recibe elogios e incentivos frecuentes por parte de la Asociación?</i>		
<b>CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Representante Legal		<b>X</b>
Revisor Fiscal		<b>X</b>
Asistente Contable y Administrativa		<b>X</b>
Auxiliar de Bodega		<b>X</b>
Bodega de aftosa 1		<b>X</b>
Bodega de aftosa 2		<b>X</b>
<i>Tabla 18: Recibimiento de elogios e incentivos</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>		

Todos los trabajadores de ASOGABOY coinciden en que la Asociación no da incentivos ni elogios para hacer un trabajo más eficiente y eficaz.

<i>¿La Asociación recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho?</i>		
<b>CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Representante Legal		<b>X</b>
Revisor Fiscal		<b>X</b>
Asistente Contable y Administrativa		<b>X</b>
Auxiliar de Bodega		<b>X</b>
Bodega de aftosa 1		<b>X</b>
Bodega de aftosa 2		<b>X</b>
<i>Tabla 19: Recompensas por trabajo bien hecho</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>		

El personal manifiesta que ASOGABOY no recompensa a sus trabajadores por una labor bien hecha.

<i>¿Considera buena la comunicación entre usted y sus jefes?</i>		
<b>CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Representante Legal	<b>X</b>	
Revisor Fiscal	<b>X</b>	
Asistente Contable y Administrativa	<b>X</b>	
Auxiliar de Bodega	<b>X</b>	
Bodega de aftosa 1		<b>X</b>
Bodega de aftosa 2		<b>X</b>
<i>Tabla 20: Comunicación laboral</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>		

La comunicación entre trabajadores y sus jefes se considera buena, excepto la del Auxiliar de Bodega de aftosa, quien expresa que no hay un jefe inmediato establecido de manera clara.

<i>¿Considera usted que la asociación cuenta con una adecuada segregación de funciones?</i>		
<b>CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Representante Legal		<b>X</b>
Revisor Fiscal		<b>X</b>
Asistente Contable y Administrativa		<b>X</b>
Auxiliar de Bodega	<b>X</b>	
Bodega de aftosa 1		<b>X</b>
Bodega de aftosa 2		<b>X</b>
<i>Tabla 21: Segregación de funciones</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>		

Es notorio que ASOGABOY no cuenta con una adecuada segregación de funciones, y esto lo corrobora la mayoría de los trabajadores, sustentando esta respuesta con la sobrecarga de funciones, la duplicidad de funciones, la sobrecarga laboral, y que en ocasiones los trabajadores tienen que realizar tareas que no corresponden a su puesto o cargo específico, aunque de todos los trabajadores el Auxiliar de Bodega considera que si hay una adecuada segregación de funciones ya que cada quien tiene estipuladas sus funciones.

<i>¿Cuál es su horario de trabajo?</i>	
<b>CARGO</b>	
Representante Legal	<b>Ocasional</b>
Revisor Fiscal	<b>Ocasional</b>
Asistente Contable y Administrativa	<b>L - V 8-12M 2-6 P.M</b>
Auxiliar de Bodega	<b>L - V 8-12M 2-6 P.M</b>
Bodega de aftosa 1	<b>T.D. y F 6 a.m. a 12m 2 a 7:30 p.m.</b>
Bodega de aftosa 2	<b>T.D. y F 6 a.m. a 12m 2 a 7:30 p.m.</b>
<i>Tabla 22: Horario laboral</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>	

El horario laboral es diferente y de acuerdo a las necesidades de cada cargo.

- ✓ El Representante Legal va a la empresa cuando se le necesita o cuando hay algún asunto pendiente por resolver.
- ✓ La Revisora fiscal va periódicamente a realizar su trabajo, teniendo en cuenta que no tiene subordinación laboral, no cumple horario.
- ✓ La Contadora se presenta esporádicamente en la empresa para revisar los registros contables en el sistema y hacer las respectivas declaraciones.
- ✓ La Asistente Contable y Administrativa y el Auxiliar de Bodega cumplen horario de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m., en el caso de



la Asistente Contable y Administrativa, cuando se requiere de más horas de trabajo ella las realiza sin hacer cobro de horas extras.

- ✓ La Auxiliar de bodega de Aftosa al ser un trabajo en el ciclo donde se requiere un horario más extenso, se comienza a trabajar a las 6:00 a.m. o antes si se requiere a 12:00 m y de 2:00 p.m. a 7:30 p.m., sin distingo de domingos ni festivos.

<i>¿La asociación le brindó la capacitación necesaria para cumplir cada una de las funciones?</i>		
<b>CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Representante Legal		<b>X</b>
Revisor Fiscal		<b>X</b>
Asistente Contable y Administrativa		<b>X</b>
Auxiliar de Bodega		<b>x</b>
Bodega de aftosa 1		<b>X</b>
Bodega de aftosa 2		<b>X</b>
<i>Tabla 23: Capacitaciones</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>		

Los Trabajadores de ASOGABOY coinciden en que no han tenido una adecuada capacitación antes de ingresar a sus trabajos, la escasa capacitación se hace de manera verbal y se va realizando en el transcurrir diario de cada oficio, tratando de corregir las fallas que se presenten en el momento.

<i>¿De las funciones que realiza en su cargo, cree que todas se ajustan al perfil del cargo?</i>		
<b>CARGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Representante Legal	<b>X</b>	
Revisor Fiscal	<b>X</b>	
Asistente Contable y Administrativa		<b>X</b>
Auxiliar de Bodega	<b>x</b>	
Bodega de aftosa 1	<b>X</b>	
Bodega de aftosa 2	<b>X</b>	
<i>Tabla 24: Funciones del cargo</i> <i>Fuente: Diseño del autor.</i>		

La mayoría de los trabajadores de ASOGABOY, están de acuerdo en que las funciones que realizan en sus respectivos cargos se ajustan al perfil de sus respectivos cargos, excepto la Asistente Contable y Administrativa, quien desempeña demasiadas funciones dentro de la Asociación, pues es la encargada de todo el manejo de la empresa, siendo ella quien cumple funciones de tesorería, secretaria, auxiliar contable entre otras, generando una sobrecarga laboral.

### 6.2.1 1. Levantamiento de las funciones del cargo

En la pregunta número 10 se le solicita a los encuestados enumerar las funciones que cumplen en sus respectivos cargos, cada uno manifestando desde su propia experiencia cuales son las funciones específicas en su diario laborar en la Asociación; de ahí se recopila la información necesaria respecto a cada cargo para iniciar la elaboración del manual de procedimientos y funciones.

Para el análisis de cada tarea, y teniendo un conocimiento básico de cada cargo, se aplicó el formato único de levantamientos de los procedimientos (Ver Anexo 7), en cual cada uno de los trabajadores plasmó la forma en que realiza cada una de sus tareas dentro de la asociación. En el formato único del levantamiento de los procedimientos se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Fecha de levantamiento y vigencia
- Procedimiento
- Inicio, pasos..., fin.
- Empleado responsable
- Dependencia
- Descripción
- Formato o documento
- Tiempo

Para la elaboración de los perfiles de cada cargo se aplicó la encuesta de competencias laborales (Ver Anexo 8), donde cada trabajador da una calificación a las aptitudes que se debe tener a la hora de desarrollar cualquiera de los trabajos dentro de la Asociación.

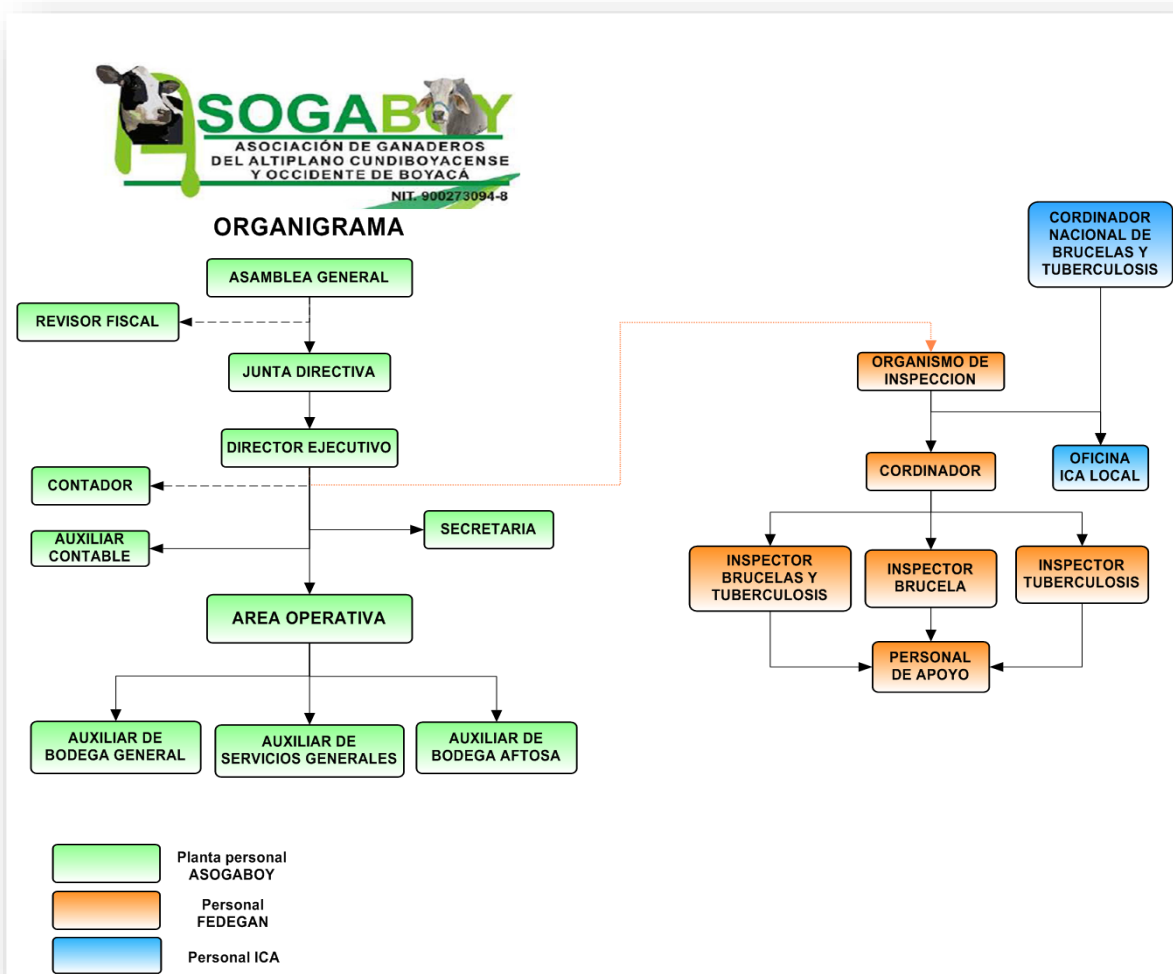
ASIGNE UNA CALIFICACION A LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL EMPLEADO , DE ACUERDO CON LA PRIORIDAD PARA EL DESEMPEÑO OPTIMO EN EL CARGO, DONDE "0" ES EL VALOR MÍNIMO ( NO SE REQUIERE) Y "5" ES EL VALOR MÁXIMO (FUNDAMENTAL)					
COMPETENCIA	Director Ejecutivo	Revisor Fiscal	Asistente Contable y Administrativa	Auxiliar de Bodega	Bodega de aftosa
Fuerza / Resistencia Física	2	1	1	5	3
Memoria visual	4	5	5	3	3
Expresión verbal	5	5	5	5	5
Concentración	4	5	5	4	5
Rapidez / Precisión visual	3	5	5	3	4
Rapidez / Precisión auditiva	3	3	3	5	5
Iniciativa	5	5	5	4	4
Emprendimiento	5	5	4	3	3
Coordinación motriz	3	3	3	4	4
Creatividad	4	4	4	3	3
Razonamiento numérico	4	5	5	4	4
Habilidades de conciliación	5	5	5	3	3
Presentación personal	5	5	5	5	5
Auto control emocional	5	5	5	5	5
Comunicación oral	5	5	5	5	5
Comunicación escrita	5	5	5	4	4
Uso de Tic	5	5	5	3	5
Trabajo en Equipo	5	2	4	2	5
Preparación Académica	5	5	5	3	3

Tabla 25: Competencias  
Fuente: Diseño del Autor

Se verifica la información suministrada en cada una de las entrevistas con el fin de dar inicio a la elaboración de los manuales respectivos, se aplica la técnica de observación para corroborar esta información y a su vez hacer las correcciones necesarias en cada uno de los procesos y procedimientos, para ajustar los manuales a las necesidades de la Asociación. Además se realiza un análisis de los flujos de los procesos a fin de identificar la entrada, tarea, y salida de cada procedimiento.

### 6.2.2. Elaboración de los manuales de procedimientos y funciones.

Previo a la elaboración de los manuales de procedimientos y funciones y teniendo en cuenta los resultados en el diagnóstico de que no existía un organigrama definido, fue necesario elaborarlo, quedando aprobado así:



*Fuente: Diseño del autor.*

En la estructura organizacional se denota los cargos que pertenecen directamente a ASOGABOY; sin embargo se muestra el personal que apoya en algunas actividades la empresa, el cual pertenece a entidades externas como FEDEGAN e ICA. Por tanto en el presente trabajo los manuales se diseñan sobre la planta de personal directamente relacionada con ASOGABOY.

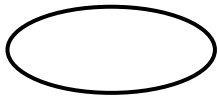


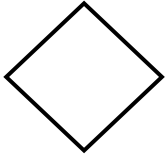

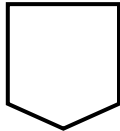



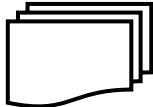

Una vez definida la estructura organizacional, se elabora el documento donde se plasma cada uno de los procesos y procedimientos realizados dentro de la Asociación por cada uno de los trabajadores, basándose en la información recopilada, asignando tareas y responsabilidades específicas. Posteriormente se presenta este documento a los miembros administrativos de ASOGABOY, a fin de socializarlo, quedando de esta manera establecido el Manual de Procesos y Procedimientos (Ver Anexo 9), donde en su encabezado estipula:

- ✓ Fecha de levantamiento
- ✓ Código.
- ✓ Nombre del Procedimiento
- ✓ CARGO
- ✓ Base legal
- ✓ Medidas de políticas y seguridad
- ✓ Informes
- ✓ Documentos y formatos utilizados
- ✓ Objetivo

Aunque no se estipuló en los manuales de funciones el salario de cada cargo, se aconsejó a los directivos hacer el estudio pertinente para una reestructuración salarial, donde cada cargo tenga el sueldo que merece su esfuerzo laboral. Se hace énfasis en aquellos cargos que siendo de confianza no tienen remuneración, como es el caso particular del Representante Legal, que cumple su labor sin remuneración alguna.

Luego se estableció paso a paso cada uno de los procedimientos, determinando el responsable y la dependencia a la que corresponde, la actividad a realizar y el documento soporte que se deba realizar en cada paso.

De igual forma este documento contiene el flujograma respectivo a cada procedimiento, donde se utilizó la siguiente simbología:

SIMBOLO		DESCRIPCIÓN
	<b>INICIO O FIN</b>	Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.
	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una tarea o actividad, allí se describe en forma literal la operación a ejecutar
		Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad predefinida expresada en otro Diagrama
	<b>DECISIÓN</b>	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad de decisión, haciendo una pregunta breve
	<b>CONECTOR DE ACTIVIDADES</b>	Conector. Úsese para representar en un diagrama de flujo una entrada o una salida de una parte de un Diagrama de Flujo a otra dentro de la misma página.
	<b>CONECTOR DE FIN DE PÁGINA</b>	Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.
	<b>FLECHA INDICADORA DE FRECUENCIA</b>	Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento
	<b>DOCUMENTO</b>	Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc.
	<b>ARCHIVO</b>	Para indicar en qué momento se debe archivar los documentos existentes
	<b>BLOQUE DOCUMENTOS</b>	Para indicar copias múltiples
	<b>REMISION A OTRO PROCEDIMIENTO</b>	Lleva el código del procedimiento a seguir

En cuanto al seguimiento al trabajo realizado se elaboró la hoja de ruta para cada procedimiento, plasmado en otro documento (Ver Anexo 10), donde se calcula para cada tarea el tiempo estimado vs el tiempo real y el tiempo promedio, con el fin de conocer cuánto se puede demorar cada procedimiento, y así controlar o verificar el cumplimiento de las tareas, utilizando el siguiente formato:

Hoja de Ruta							
Procedimiento:		Código:		Fecha Inicial:			
				Fecha Final:			
				Documento Básico:			
Actividad		Dependencia		Tiempo estimado	Tiempo Real	Tiempo Promedio	Observaciones
N°	Descripción	código	cargo	(minutos)	(minutos)	(minutos)	

Una vez realizado el manual de procesos y procedimientos, se elabora el manual de funciones (Ver Anexo 11), este contiene básicamente:

- ✓ Área
- ✓ Jefe inmediato
- ✓ Nivel
- ✓ Horario
- ✓ Nombre del cargo
- ✓ Naturaleza de la vinculación
- ✓ Carga de trabajo:
- ✓ Nivel de responsabilidad
- ✓ Personal a su cargo
- ✓ Perfil ocupacional
- ✓ Condiciones adicionales al cargo
- ✓ Funciones específicas

### 6.3. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL MANUAL DE CONTROL INTERNO

Para la implementación del manual de control interno, se establecieron estrategias donde se integró todo el personal activo de la Asociación, a fin de generar valor a este manual con el aporte individual, y así obtener el mejor resultado, partiendo de las prácticas adquiridas en la experiencia de cada uno de sus trabajos.

#### 6.3.1. Presentación de la propuesta

Como estrategia se estableció realizar reuniones con los directivos y funcionarios para dar a conocer el resultado final del manual de funciones y el manual de

procesos y procedimientos, donde se hace el estudio, la discusión y la corrección de cada uno de ellos.

#### 6.3.2. Compromiso de la administración.

En primera medida se hizo una entrega del manual de procesos y procedimientos, en cuatro partes a la revisora fiscal (ver Anexo 12), con el fin hacer el estudio pertinente de cada uno de los procedimientos y plasmar el ajuste sugerido a cada uno de ellos, desde el punto de vista de la revisoría fiscal (Ver Anexo 13), dejando plasmado en una carta cada una de las observaciones que ella considero necesarias.

Posteriormente se realizó una reunión con el secretario de la junta directiva, con el fin de revisar el manual de funciones, haciendo de una vez las correcciones pertinentes en el documento, para ser anexado este al manual de procesos y procedimientos, documento que finalmente se presentó a la junta directiva y al representante legal (ver Anexo 14), para su corrección y socialización.

#### 6.3.3. Socializar

En el proceso de socialización, se dió a conocer a cada uno de los funcionarios, mediante una reunión donde participaron activamente, dando sus opiniones y tomando en cuenta las sugerencias realizadas para la corrección del manual final. Luego de este proceso se realiza nuevamente la socialización con cada uno de ellos, pero de manera individual, donde cada funcionario estudia el manual que va a ser implementado en su cargo, revisando las funciones y responsabilidades, para tener un mayor grado de veracidad y confianza del mismo, aplicando el cuestionario de efectividad de los procesos (ver Anexo 15)

#### 6.3.4. Firma de acuerdo y compromiso

El 29 de marzo de 2015 el representante legal emite resolución N° 001 “Por la cual se implementa el manual de funciones y procedimientos de la Empresa ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY”, a partir de la fecha, comprometiéndose la administración a realizar el seguimiento adecuado a los controles planteados para minimizar los riesgos existentes. (Ver Anexo 16)

#### 6.3.5. Resultados visibles de la implementación.

- La empresa comprendió la línea ejecutiva de la organización, a través de la estructura organizacional diseñada; lo que permitió establecer su jerarquía, los niveles de autoridad, la separación de funciones y sus responsabilidades.
- Al implementar los manuales, se lograron segregar algunas funciones de carácter incompatible como es el caso del auxiliar de bodega,
- Se crearon procedimientos en los niveles de autorización para compras de insumos, pagos a terceros y compra de activos.
- Alto compromiso por parte de los trabajadores para la generación de competencias en pro de la mejora de sus actividades.
- Se denota la realización de arqueos de caja más continuos y mayor control en el dinero en efectivo, a través de consignación diaria. Así mismo se implementó la política de transacciones electrónicas.
- A pesar de la resistencia y apatía al cambio en algunos cargos, se tomó conciencia sobre la racionalización de trámites, como es el caso de la venta de insumos, al facilitarle al cliente el trámite directo de pago con ASOGABOY. En el área administrativa la nueva percepción de la gerencia ha permitido hacer algunos procesos como son los de autorización de manera oportuna.
- Se logró coordinación entre las diferentes áreas como la operativa y la administrativa, a fin de hacer más eficientes los procesos.
- Con los cambios realizados a los roles de los miembros de la Junta Directiva, se ha permitido emprender acciones de mejora y conciencia de la evaluación y administración de los riesgos. Además se emprendieron acciones para visibilizar la empresa ante los diferentes medios, por lo cual se denota una dirección más participativa.
- Están en un periodo de transición, del paso de una empresa administrada informalmente a ser administrada más formalmente, estableciendo políticas, metas, objetivos e indicadores para el mejoramiento de su desempeño.
- En cuanto al control contable, se fortalecieron las comprobaciones internas y verificación de documentos, así como el registro oportuno de las transacciones.
- Se dió a conocer la imperiosa necesidad de la salvaguarda de activos, entre ellos la importancia de adquirir las pólizas de seguro, entre ellas, de manejo y contra todo riesgo.



- Se presentó el reglamento del funcionamiento del fondo de caja menor, el cual establece la actividad, la persona encargada, el monto, la destinación, la legalización, las prohibiciones, el manejo de dinero y las obligación de la persona encargada de su manejo, lo anterior establecido en la empresa mediante las resoluciones de Reglamentación del Funcionamiento y la constitución del Fondo Fijo de Caja Menor (ver Anexo 17).
- Al consolidar los valores corporativos en este documento, se apropia de manera clara la filosofía de la empresa y el estilo de operación de la administración, de esta manera se contribuye a la mejora de sus prácticas y se considera implementar a futuro un Código de Gobierno Corporativo.

## **7. CONCLUSIONES**

En el diseño e implementación del manual de control interno en la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá “ASOGABOY”, se destaca la participación de la empresa al permitir su desarrollo de manera conjunta con la dirección y sus miembros.

Para el cumplimiento de los objetivos se realizó un diagnóstico que permitió adquirir un conocimiento de la estructura organizacional, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo; a fin de evaluar de forma preliminar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa. Es así como se propició el reconocimiento de las prácticas organizacionales y la identificación de los procesos, procedimientos y funciones que se ejecutan al interior de la asociación.

Una vez culminado el diagnóstico, se elaboraron documentos detallados de forma sistemática de procedimientos, flujogramas, hojas de ruta y manual de funciones para cada cargo existente en “ASOGABOY”. En tal sentido se logra determinar su estructura organizacional de forma clara, estableciendo líneas de mando para una adecuada segregación de funciones y asignación de actividades; a fin de determinar los puntos de control, consolidar los valores corporativos, apropiando conscientemente la filosofía y el estilo de operación de la administración.

Se lograron establecer estrategias para implementar el manual de control interno con los miembros de la asociación, a través de la socialización, difusión y comunicación con cada uno de los miembros; denotando en algunas situaciones resistencia al cambio, hechos que fueron contrarrestados por parte de la dirección al asumir el compromiso de seguimiento, mejora continua y decidida inclusión.

La realización de esta práctica empresarial contribuyó al emprendimiento de acciones de mejora y conciencia para el logro eficaz y eficiente de los procesos y procedimientos en la entidad, fomentando un avance en el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas.

De esta manera se concluye que, el manual de control interno dentro de las empresas, cumple una función importante para el logro de sus objetivos, pero el éxito del mismo depende del compromiso de la administración en su implementación, seguimiento y retroalimentación. Para el caso concreto, ASOGABOY a pesar de estar en un periodo de transición de la informalidad a la formalidad, ha logrado visibilizar sus esfuerzos denotando una dirección más participativa, procesos más efectivos y una mejora en su cultura organizacional.

## 8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda continuar con el compromiso de seguimiento y retroalimentación de manual de control interno a fin de mejorar los procesos y procedimientos, en pro de unas operaciones más efectivas y una empresa más competitiva.
- La empresa deberá de manera contundente aplicar acciones a fin de que se cumpla con la segregación de funciones, establecida en este documento, a fin de evitar sobrecargas laborales, minimizar riesgos. Caso específico el cargo de auxiliar administrativa y contable, persona que desempeña las funciones de tesorera, auxiliar contable, secretaria, auxiliar administrativa. Lo que requiere un reordenamiento y descarga en sus actividades.
- Teniendo en cuenta la estructura organizacional, y el orden lógico de remuneración por una labor realizada, se recomienda fijar una retribución económica para el Director Ejecutivo.
- Realizar las capacitaciones necesarias a los trabajadores al ingreso laboral a la empresa, con el fin de dejar claras las actividades que tiene que desarrollar y así poder optimizar el servicio.
- Hacer una reestructuración general de la carga laboral, de tal forma que los contratos contengan funciones claras, a fin de que cada trabajador ejecute sus actividades de manera puntual en línea con los objetivos de la empresa.
- Para evitar el cambio de personal constante en los ciclos de vacunación, se recomienda crear un cargo donde la persona responsable de la bodega de Aftosa tenga tareas alternas en los interciclos; pues al garantizar una estabilidad laboral evita una alta rotación de personal en cada ciclo de vacunación, y de igual forma se reducen costos en capacitación y se optimiza el trabajo del ciclo.
- Diseñar políticas de incentivos que motive a los trabajadores, contribuyendo a un mejor ambiente laboral, redundando en la calidad de su trabajo y por ende en la productividad.
- En cuanto a la salvaguarda de activos es necesario que la empresa adquiera pólizas contra todo riesgo y de manejo, así como contratar servicio de celaduría y establecer políticas de control de activos.
- Continuar con la implementación de estrategias para que sea atractivo ser socio de ASOGABOY y así incrementar su patrimonio en función de la sostenibilidad de la empresa.

- Se sugiere a futuro diseñar e implementar un Código de Gobierno Corporativo que contribuya en la consolidación de sus buenas prácticas, dando así la importancia al bienestar a los asociados y las partes relacionadas.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Asociacion de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyaca, ,.  
(s.f.). Estatutos. Chiquinquirá, Boyacá, Colombia.
- ASOGABOY. (2014). ASOGABOY, Certificado de existencia de entidades sin  
animo de lucro. Chiquinquirá.
- CARRILLO MUÑOZ Rubén Dario. (2008). *Proceso de Formación Asociativa  
Integral*.
- CEPEDA Gustavo. (1997). *Auditoria y Control Interno*.
- Colombia, H. C. (Decreto 1537 2001).
- Colombia, H. C. (Ley 1314 2009).
- Colombia, H. C. (Ley 1314 2009 art. 5).
- Colombia, H. C. (Ley 190 1995).
- Colombia, H. C. (Ley 489 1998).
- Colombia, H. C. (Ley 734 2002).
- Colombia, H. C. (Ley 87 1993).
- Colombia, H. C. (Ley 872 2003).
- Committee of Sponsoring Organizations. (2004). *COSO II*.
- COSO / [www.coso.org](http://www.coso.org). (s.f.). Obtenido de <http://www.coso.org>
- Federación Internacional de Contadores, su sigla en inglés: IFAC International  
Federacion Accountant. (s.f.).
- Honorable Congreso de la Republica de Colombia. (1991). *Constitucion politica de  
Colombia*.
- (s.f.). *Informe COSO I*.
- MANTILLA B, S. A. (2003). *Control Interno Informe Coso* (Tercera ed.). Bogotá:  
Ecoe Ediciones.

Norma internacional de control de calidad 1, traducción al español de: ISCQ 1, International Standard on Quality Control 1. (s.f.).

Normas Internacionales de Auditoria, traducción al español de: ISA International Standard Audit. (s.f.).

Normas Internacionales de Trabajos de Revisión, por su sigla en Inglés: ISRE International Society of Researchon Emotion. (s.f.).

Pastrana, A. (Decreto 2145 1999).

Pastrana, A. (Directiva Presidencial Nº 1 1997).

PRIETO LLORENTE Alejandro - JIMENO DE LOPEZ AGUADO Ma. Eugenia. (2004). *Organizacion contable y Control Interno*.

Real Acadèmia de la Lengua Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. España.

Rigoberto Martínez Bermúdez. (1994). *Manual de Procedimientos*. Santa Fé de Bogota D.C.: Editorial ABC.

SANTILLANA GONZALEZ Juan Ramon. (2001). *Establecimientos de sistemas de Control Interno*.

Versión Original. Sarbanes-OxleyAct. Of 2002.Public law 107 2004.107 Congress.116 Stat. 745. July 30 2002. [HR 3767] United States of Amerinca. (s.f.).

VIDAL ARIZABALETA Elizabeth. (s.f.). *Diagnostico Organizacional: Evaluacion sistematica del desempeño empresarial*. Coleccion Textos Universitarios.

## 10. INFOGRAFÍA

Definiciones.de s.f. <http://definicion.de/control/>.

Deloitte. (s.f.).

<http://webserver2.deloitte.com.co/Globalizaci%C3%B3n%20Contable/2014/SOA/SOA%20Espa%C3%B1ol%20Deloitte.pdf>

Díez, J. A. (29 de Enero de 2014). Portafolio.co. Obtenido de Portafolio.co:

<http://www.portafolio.co/opinion/blogs/buenas-practicas-auditoria-y-control-interno-las-organizaciones/marco-control-interno->

<http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=286>.

# Anexos



## **Anexo. 1: Solicitud de documentos**

Chiquinquirá, 16 de octubre de 2014

Dr.

Oscar Triviño gil

Representante Legal

Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá  
ASOGABOY

Respetado doctor.

La presente con el fin de solicitarle a usted información para el desarrollo del diagnóstico de la asociación, para lo cual se necesita la siguiente información:

1. Estatutos de la asociación
2. Misión, Visión, objetivos de la organización
3. Reglamento interno de los trabajadores
4. Contrato de los trabajadores
5. Manual de funciones y procedimientos
6. Estructura organizacional
7. Código de ética
8. Marco legal

Gracias por su atención prestada

Cordialmente:

---

PEDRO ANTONIO SIERRA VALBUENA  
Estudiante UPTC - Chiquinquirá

**Anexo. 2:** *Encuesta  
conocimiento de la empresa*

CUESTIONARIO DE RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA  
"ASOGABOY"

Fecha: 6 de junio de 2014

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Tiempo que lleva en el Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el nombre completo e la empresa?

---

---

---

2. ¿Cuándo se fundó la empresa?

---

---

---

3. ¿Porque se fundó la empresa?

---

---

---

4. ¿Cuál es el objeto social de la empresa?

---

---

---

5. ¿Cuál es la cobertura o el radio de acción de la empresa?

---

---

---

6. ¿Cómo está integrada la empresa?

---

---

---

---

7. ¿Cuántos socios tiene?

---

---

---

8. ¿Cuál su capital de trabajo?

---

---

---

9. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?

---

---

---

10. ¿Cuántos cargos tiene la empresa?

---

---

---

11. ¿En general como funciona la empresa?

---

---

---

12. ¿Cómo funciona cada cargo?

---

---

---

13. ¿Tienen manuales de funciones, procesos y procedimientos?

---

---

---

14. ¿Si tiene manuales como los elaboraron, están por escrito?

---

---

---

15. ¿Posee algún manual de reclutamiento y selección de personal?

---

---

---

16. ¿Tienen algún plan de capacitación?

---

---

---

17. ¿Cómo es la inducción a los nuevos empleados?

---

---

---

18. ¿En su concepto como cree que funciona la empresa en su parte operativa?

---

---

---

19. ¿Qué dificultades cree que tiene la empresa en su parte operativa?

---

---

---

20. ¿Se tiene conocimiento de competencia directa con la actividad que desarrolla la empresa?

---

---

---

21. ¿Quiénes son su principal competencia?

---

---

---

22. ¿Cómo cree que están frente a la competencia?

---

---

---

23. ¿Qué tan competitivos son en el mercado que laboran?

---

---

---

24. ¿Porque toman la decisión de diseñar un sistema de control interno en la empresa?

---

---

---

25. ¿Quienes toman la decisión de diseñar el sistema de control interno dentro de la empresa?

---

---

---

26. ¿Qué expectativas tienen Al terminar este diseño de control interno?

---

---

---

**Anexo. 3:** *Cuestionario de  
Diagnostico Organizacional*



## CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL "ASOGABOY"

**OBJETIVO:** La finalidad del siguiente cuestionario es realizar un diagnóstico organizacional de la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY.

La información aquí descrita se maneja de forma confidencial.

**CARGO:** \_\_\_\_\_ **TIEMPO EN EL CARGO:** \_\_\_\_\_

<p><b>Marque con una X la respuesta que crea conveniente de acuerdo a la pregunta, considerando el número uno (1) como la calificación más baja y el cinco (5) como la calificación más alta.</b></p> <p><b>De igual forma cada número tendrá un calificativo determinado de siguiente manera:</b></p> <p><b>1 = pésimo; 2 = malo; 3= regular; 4 = bueno; 5 = excelente</b></p>						
Nº	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	¿Se siente satisfecho de laborar en la empresa?					
2	¿Conoce la misión y la visión de la empresa?					
3	¿Conoce las metas propuestas por la Asociación?					
4	¿Le han informado acerca de la filosofía de la asociación?					
5	¿La Asociación cuenta con un código de ética o de conducta?					
6	¿Recibe elogios e incentivos?					
7	¿La empresa recompensa a los trabajadores por un trabajo bien hecho?					
8	¿Considera buena la comunicación entre Ud. y sus jefes?					
9	¿Considera que el ambiente de trabajo es adecuado?					
10	¿Las sugerencias brindadas por Ud., son tenidas en cuenta por su jefe?					
11	¿En el trabajo que desempeña, realiza constantemente trabajos grupales?					
12	¿La gerencia facilita la integración interna como externa de los trabajadores?					
13	¿La gerencia supervisa las actividades que realizan los trabajadores?					

<b>14</b>	¿Para el desarrollo de su trabajo, hay descripción de funciones, manuales u otra forma que informe sobre sus obligaciones?					
<b>15</b>	¿Considera Ud. que la asociación cuenta con una adecuada segregación de funciones?					
<b>16</b>	¿Al ingreso a la Asociación le fue brindada una capacitación adecuada que le permitió la ejecución de su trabajo?					
<b>17</b>	¿La asociación brinda constantemente capacitaciones para su área de trabajo?					
<b>18</b>	¿Se permite que el personal se lleve trabajo y accesorios para su casa?					
<b>19</b>	¿Se realiza algún tipo de control al momento de sustraer algún equipo de la asociación?					
<b>20</b>	¿Existe algún control y seguimiento diario a su horario de trabajo?					
<b>21</b>	¿Conoce las sanciones que implica el incumplimiento del horario de trabajo?					
<b>22</b>	¿Realiza constantes copias de seguridad de la información de las actividades realizadas?					
<b>23</b>	¿Considera que el manejo de la información contenida en los computadores de la Asociación está bien protegida?					
<b>24</b>	¿Cada componente de su computador o de los elementos necesarios en su trabajo, están debidamente numerados en el inventario?					
<b>25</b>	¿Considera Ud., que las herramientas que posee son las necesarias para desarrollar su trabajo?					

**Anexo. 4: Cuestionario**  
***Evaluación del Control Interno***

ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE DE BOYACÁ "ASOGABOY"	
CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL AMBIENTE DECONTROL	
ENTIDAD: ASOGABOY	SUPERVISADO POR:
ALCANCE:	

GENERALIDADES	SI	NO	N/A
1. ¿Muestra la dirección interés por la integridad y los valores éticos de los trabajadores?			
2. ¿Existe un código de ética aprobado por la asociación?			
3. ¿El código de ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?			
4. ¿Se ha dado a conocer eficazmente el compromiso de la dirección hacia la integridad y el comportamiento ético a toda la asociación?			
5. ¿La dirección propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el compromiso?			
6. ¿Los funcionarios responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad?			
7. ¿Existe conocimiento de los actos fraudulentos o contrarios a la ética que involucren a los trabajadores de la asociación?			
8. ¿La entidad ha exigido la aceptación formal del código de ética por parte de todos los trabajadores de la asociación?			
9. ¿La entidad realiza la inducción a los nuevos funcionarios en cuestiones éticas?			
10. ¿Otorga la dirección reconocimientos para fomentar un ambiente ético adecuado?			
11. ¿Se da a conocer debidamente el reglamento interno de trabajo con el fin de dejar claro el ambiente laboral??			
12. ¿Los trabajadores entienden que si se les sorprende violando las normas de ética incurrir en una falta del reglamento de trabajo?			
13. ¿Se investigan y documentan las posibles violaciones a la ética por parte de los trabajadores?			
14. ¿Se da a conocer debidamente a los trabajadores las acciones disciplinarias que se toman sobre las violaciones éticas?			
15. ¿Existe reiteración de comportamientos contrarios a la ética por parte de los trabajadores de la asociación?			
16. ¿La asociación presenta una misión claramente establecida?			
17. ¿La asociación presenta una visión claramente establecida?			
18. ¿La asociación presenta claramente sus objetivos?			

19. ¿La Asociación desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?			
20. ¿Se efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de Asociación?			
21. ¿La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de la Asociación?			
22. ¿La Asociación ha realizado modificaciones en la estructura organizacional?			
23. ¿Existen políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del gerente sobre las operaciones y actividades que desarrolla la entidad?			
24. ¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones realizadas por los trabajadores?			
25. ¿Existe reglamentos específicos para todas las áreas de la Asociación?			
26. ¿Los funcionarios tienen conocimiento de los reglamentos específicos y el manual de procesos?			
27. ¿Se han identificado los procesos, procedimientos y actividades que no son los más adecuados o innecesarios en la Asociación?			
28. ¿La Asociación ha elaborado el manual de organización y funciones?			
29. ¿Se han definido canales de comunicación bidireccionales y entre unidades funcionales relacionadas?			
30. ¿La Asociación ha elaborado el reglamento interno de trabajo?			
31. ¿Se ha presentado y dado a conocer el reglamento interno de trabajo a todos los trabajadores de la Asociación?			
32. ¿La Asociación evalúa el desempeño de los funcionarios?			
33. ¿La evaluación de desempeño brinda información que sirva para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas?			
34. ¿La Asociación elabora programas de capacitación para sus trabajadores?			
35. ¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las actividades de la entidad?			
36. ¿La dirección procura el mantenimiento de un clima organizacional adecuado?			
37. ¿La dirección fomenta la realización de actividades para la integración de sus trabajadores?			
38. ¿La dirección ejerce controles gerenciales haciendo comparaciones con el cumplimiento de metas y objetivos?			
39. ¿La dirección atiende adecuadamente las deficiencias de control interno?			

40. ¿La dirección es consciente de los riesgos presentes y potenciales que pueden afectar a la Asociación?			
41. ¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento adecuado para el desarrollo de sus labores?			
42. ¿La entidad ha establecido claramente los requisitos y perfiles de competencia requeridos para los puestos en las diversas áreas de la Asociación?			
43. ¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?			
44. ¿Existen procedimientos para evaluar a los aspirantes en su competencia profesional para el ingreso a la Asociación?			
45. ¿Existe evidencia que demuestre que los funcionarios poseen los conocimientos y habilidades requeridos?			
46. ¿Existen procedimientos para la investigación de los datos suministrados por los aspirantes a los cargos vacantes?			
47. ¿Se investiga si los candidatos han tenido procesos penales o judiciales pendientes con las autoridades?			
<b>CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL COMPONENTE DE EVALUACION DE RIESGO</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
48. ¿Se ha dado a conocer el concepto de evaluación de riesgo a todos los trabajadores, sus distintas calificaciones y consecuencias para la Asociación?			
49. ¿Se realiza periódicamente la identificación de los riesgos que pueden afectar a la Asociación?			
50. ¿Se han determinado los responsables de la identificación y el análisis de los riesgos?			
51. ¿Se han determinado las interacciones de la Asociación con el entorno para conocer los riesgos externos que se puedan presentar?			
52. ¿Se han establecido procedimientos en los cuales se permitan realizar autoevaluaciones directas e indirectas sobre el diseño y desarrollo de la entidad?			
53. ¿Se han establecido procedimientos o sistemas de alerta tempranos que permitan detectar riesgos en el entorno externo e interno?			
54. ¿Se analizan las posibles consecuencias de los riesgos residuales identificados?			
55. ¿Se establecen las posibles acciones que serán consideradas en la administración de riesgos?			

<b>CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL COMPONENTE DE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
56. ¿La Asociación ha diseñado procedimientos adecuados para el cumplimiento de sus objetivos?			
57. ¿Se ha realizado algún análisis que permita determinar la existencia de actividades improductivas o servicios que no son necesarios?			
58. ¿Existe ineficacias generadas por la falta de coordinación adecuada entre las áreas de la entidad?			
59. ¿Se establecen actividades de control para asegurar que las áreas y unidades funcionales cuenten con recursos suficientes en el desempeño de sus labores?			
60. ¿Existen actividades suficientes de control para verificar el cumplimiento de las labores de los trabajadores?			
61. ¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar los inventarios?			
62. ¿Existen cantidades significativas en custodia que excedan la rotación normal de inventarios?			
63. ¿Los procedimientos incluyen actividades de control para la identificación de los activos fijos que no están en condiciones de producción?			
64. ¿Existen activos fijos dañados por falta de un mantenimiento preventivo adecuado?			
65. ¿Existen planes de contrataciones de insumos o servicios para el desarrollo de las labores?			
66. ¿Existen políticas de inventarios de stock mínimos y punto de pedido para iniciar el proceso de compra?			
67. ¿Es han presentado practicas inapropiadas o despilfarros?			
68. ¿Existe acceso restringido a los equipos para que se utilice únicamente por el personal autorizado?			
69. ¿Las instalaciones cuentan con protección adecuada contra siniestros?			
70. ¿Los activos fijos como computadores, cámaras, etc., tienen asignado los responsables de su custodia?			
71. ¿Los inventarios cuentan con un sistema adecuado de autorizaciones que permitan el ingreso y salida de equipos?			
72. ¿Existe un plan de mantenimiento preventivo sobre los equipos?			
73. ¿Las cuentas bancarias están asignadas a personas diferentes a la encargada de la caja de la Asociación?			

74. ¿Se depositan diariamente los recaudos y existe constancia de ello en documentos?			
75. ¿Se realizan inventarios y arqueos físicos periódicos sorpresivos?			
76. ¿Se realiza la comparación con los registros y se determinan las diferencias existentes?			
77. ¿Existen tareas de designación en los trabajadores para ejercer la supervisión?			
78. ¿Se informa el resultado obtenido de la supervisión y se realizan las medidas correctivas?			
79. ¿Los archivos están ubicados en lugares adecuados y protegidos bajo la responsabilidad de cada área?			
80. ¿Los archivos presentan índices que permitan una rápida identificación de la documentación que contienen para su consulta?			
81. ¿Se elaboran cronogramas que establezcan fechas para el cumplimiento de objetivos y metas?			
82. ¿Se verifica el cumplimiento de los cronogramas?			
<b>CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL COMPONENTE DE INFORMACION Y COMUNICACION</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
83. ¿Conocen los usuarios el nivel de confiabilidad de la información financiera y operativa que utilizan?			
84. ¿Permite el sistema la generación de información financiera oportuna para la toma de decisiones?			
85. ¿Se realizan copias de seguridad de la información que se realiza en la Asociación?			
86. ¿Existe protección adecuada de los archivos físicos dela documentación procesada?			
87. ¿Existe una asignación de responsabilidad respecto a la custodia de la documentación y copias de seguridad?			
88. ¿Existen procesos de capacitación sobre los sistemas nuevos y sobre las modificaciones que se realizan en la Asociación?			
89. ¿Se destinan recursos suficientes para mejorar o desarrollar sistemas de información operativos?			
90. ¿La Asociación cuenta con un sistema de procesamiento de datos adaptado a las necesidades de la misma?			
91. ¿La dirección a determinado las necesidades de la información y la periodicidad de su emisión?			
92. ¿La dirección tiene conocimiento dela información relevante que se obtiene a través del buzón de quejas y reclamos?			



93. ¿La dirección realiza seguimiento a las necesidades de los usuarios para tomar decisiones y mejorar el nivel de satisfacción de los mismos?			
94. ¿La Dirección tiene la información de los objetivos y metas que debe alcanzar?			
95. ¿Los trabajadores tienen el nivel de responsabilidad y los objetivos de las actividades en las cuales participan?			
96. ¿Existen procedimientos para comunicar las irregularidades que los funcionarios hayan detectado?			
97. ¿A los nuevos funcionarios se les indica la naturaleza y el alcance de sus deberes y responsabilidades?			
98. ¿La inducción a los nuevos funcionarios incluye dar a conocer los procedimientos, reglamentos y controles específicos que deben aplicar?			
<b>CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL COMPONENTE DE CONTROL DE SUPERVISIÓN</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
99. ¿Se realiza algún tipo de revisión al sistema de control interno y de los controles en las distintas áreas de la Asociación?			
100. ¿Las comunicaciones de los proveedores, bancos y deudores se utilizan para supervisar en control interno de los saldos relacionados?			
101. ¿Se realiza la confirmación de los saldos de existencia física?			
102. Existe evidencias de la comparación periódica de los registros de dineros y activos físicos?			
103. ¿Existe una adecuada segregación de funciones que permita el desarrollo de controles de la Asociación?			
104. ¿Existen controles gerenciales que permitan conocer el nivel de ¿eficacia de los controles internos?			

---

**FIRMA DEL GERENTE.**

## **Anexo. 5:** *Encuesta de Control Interno*

## ENCUESTA DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá "ASOGABOY"					
NOMBRE DEL RESPONSABLE:					
CARGO:			FECHA:		
<b>1. AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>1.1. PRINCIPIOS Y VALORES ETICOS</b>					
Nº	CRITERIO Y EVALUACIÓN	S I	N O	N A	OBSERVACIÓN
1	¿En la identificación de los valores existe participación de los funcionarios?				
2	¿Existe un plan o programa para el fortalecimiento de la ética?				
3	¿Existen instrumentos donde estén consolidados los valores de la entidad?				
4	¿Los valores corporativos son utilizados como una herramienta para fortalecer la cultura organizacional?				
5	¿Existen medios de difusión que promuevan en la organización la apropiación de principios y valores?				
6	¿La alta Gerencia genera acciones que fortalecen el compromiso de los funcionarios frente a los principios y valores?				
<b>1.2. COMPROMISO Y RESPALDO DE LA ALTA DIRECCION</b>					
Nº	CRITERIO Y EVALUACIÓN	S I	N O	N A	OBSERVACIÓN
7	¿Existe interés de la alta Gerencia por el desarrollo del Sistema de Control Interno?				
8	¿La alta dirección tiene conocimiento y dominio de los instrumentos, procesos y sus respectivos procedimientos de evaluación y control?				
9	¿Está el Comité coordinador de control Interno y la Oficina de Control?				
10	¿Se asume por parte de la alta Dirección las decisiones frente al control interno de la entidad?				
11	¿Existe coordinación entre la alta dirección y la oficina de control interno para el fortalecimiento del sistema de control interno?				
12	¿La alta dirección promueve mecanismos efectivos para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno?				
<b>1.3. CULTURA DE AUTOCONTROL</b>					
Nº	CRITERIO Y EVALUACIÓN	S I	N O	N A	OBSERVACIÓN
13	¿La entidad cuenta con los mecanismos y prácticas que faciliten el ejercicio del autocontrol?				
14	¿Los mecanismos de sensibilización contemplan acciones que involucren a toda la organización?				
15	¿Está el sistema de evaluación orientado a fomentar cultura de autocontrol?				
16	¿Permite el proceso de autocontrol el mejoramiento continuo de los mecanismos de verificación y evaluación?				
17	¿Se desarrollan acciones orientadas al conocimiento de las normas generales y específicas de la organización, por parte de todos los funcionarios?				

18	¿Conocen los funcionarios los mecanismos y el sistema de evaluación y control?				
19	¿Se evidencia el compromiso, sentido de pertenencia y la motivación de los trabajadores de la Asociación?				
1.4. CULTURA DEL DIALOGO					
Nº	CRITERIO Y EVALUACIÓN	S I	N O	N A	OBSERVACIÓN
20	¿Se evita los diálogos soportados en el rumor o especulación?				
21	¿La entidad ha generado espacios para el diálogo?				
22	¿El diálogo fluye de manera clara?				
23	¿Hay certeza en la calidad de la información?				
24	¿Se utilizan mecanismos para que la información institucional fluya ordenada y oportunamente?				
25	¿Todos los funcionarios piensan y se involucran en asuntos de la organización en un diálogo maduro y respetuoso?				
26	¿La información se comparte y las decisiones que se toman son prudentes y justas?				

2. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO					
2.1. VALORACIÓN DEL RIESGO					
Nº	CRITERIO Y EVALUACIÓN	S I	N O	N A	OBSERVACIÓN
1	¿Hay interés y compromiso por parte de la alta Dirección en la identificación, manejo y monitoreo de los riesgos detectados?				
2	¿La entidad ha iniciado el proceso de identificación de riesgos a nivel global?				
3	¿Se han desarrollado actividades con la participación de los trabajadores para la identificación de los factores de riesgos tanto internos como externos en las áreas?				
4	¿Posee la entidad mapas de riesgos, tanto a nivel global como por áreas, procesos o actividades?				
5	¿Se priorizan los riesgos al determinar el impacto potencial sobre los objetivos organizacionales y la probabilidad de ocurrencia de los mismos?				
6	¿Se cuenta con registros históricos y/o estadísticos que permitan hacer proyecciones para determinar la probabilidad o posible ocurrencia de riesgos?				
7	¿Existen herramientas o mecanismos que permiten determinar el impacto de los diferentes riesgos?				
8	¿Están identificados los controles que permitan mitigar los riesgos?				
9	¿El análisis de los riesgos permite determinar el nivel de exposición o grado de vulnerabilidad a que está abocada la entidad?				
11	¿Existen escalas o rangos de valoración que miden los niveles de vulnerabilidad?				
2.2. MANEJO DEL RIESGO					
Nº	CRITERIO Y EVALUACIÓN	S I	N O	N A	OBSERVACIÓN
11	¿La alta Dirección evalúa y considera de manera concertada las posibles acciones a ser tomadas en razón al costo beneficio que representan?				

12	¿Cada dependencia, entiende sus riesgos y su importancia, fija los mecanismos para evitarlos y aplica respuestas adecuadas para cada uno de ellos?				
13	¿Existe en la entidad un plan socializado para el nivel de riesgos? Este plan responde a las preguntas Quién? Qué? Cuando? Por qué? y Cómo?				
14	¿Están los funcionarios de la entidad con la capacidad de responder efectivamente ante la eventual ocurrencia de un riesgo?				
15	¿Existen planes de contingencia en la entidad?				
16	¿Se están implementando las acciones y actividades establecida en el plan de manejo de riesgos?				
<b>2.3. MONITOREO</b>					
<b>Nº</b>	<b>CRITERIO Y EVALUACIÓN</b>	<b>S I</b>	<b>N O</b>	<b>N A</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
17	¿Se han determinado responsables para determinar y hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones contempladas en el plan?				
18	¿Se han definido indicadores para la evaluación y verificación del plan de manejo de riesgos?				
19	¿Se realizan revisiones periódicas que examinen y verifiquen en tiempo real los resultados de la aplicación de acciones?				
20	¿La entidad tiene establecido como política, al menos una vez al año, la evaluación de los planes para la administración del riesgo?				

<b>3. CULTURA DEL DIALOGO</b>					
<b>3.1. ESQUEMA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>Nº</b>	<b>CRITERIO Y EVALUACIÓN</b>	<b>S I</b>	<b>N O</b>	<b>N A</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	¿El esquema organizacional es altamente jerarquizado?				
2	¿Existen rígidas líneas de autoridad y establecimiento de autorizaciones en los distintos niveles de la organización?				
3	¿Existen en la organización más de dos niveles verticales de decisión, distintas a la máxima autoridad, (Junta Directiva, Gerencia y Presidencia)?				
4	¿Las decisiones se concentran en la alta Gerencia?				
5	¿La actual estructura permite la constitución de equipos de trabajo?				
6	¿La estructura de la organización define claramente las responsabilidades?				
7	¿Están establecidos por la alta Gerencia los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos?				
8	¿La Dirección General concierne con los responsables, las actividades específicas y la formulación de objetivos, metas y niveles de productividad y desempeño?				
9	¿La entidad asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos?				
<b>3.2. PLANEACIÓN</b>					
<b>Nº</b>	<b>CRITERIO Y EVALUACIÓN</b>	<b>S I</b>	<b>N O</b>	<b>N A</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
10	¿Es el plan estratégico el principal instrumento de planeación y referente de gestión institucional?				

11	¿Contiene el plan estratégico: la misión, visión, objetivos, estrategias, metas y medición de resultados, como referentes generales de la gestión institucional?				
12	¿Involucra el ejercicio y formulación de la planeación, la definición de indicadores y metas que se apliquen y se validen en el transcurso del proceso de gestión?				
13	¿Existen mecanismos y/o herramientas que permitan la presentación de informes de avance de resultados?				
14	¿Las decisiones son adoptadas con base en los resultados del seguimiento y la evaluación?				
15	¿Contribuyen los planes, programas y proyectos al cumplimiento y fortalecimiento del objeto institucional?				
<b>3.3. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>					
<b>Nº</b>	<b>CRITERIO Y EVALUACIÓN</b>	<b>S I</b>	<b>N O</b>	<b>N A</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
16	¿Están identificados los procesos misionales y de apoyo?				
17	¿Existe una adecuada segregación de funciones y procesos?				
18	¿Se han definido los límites, alcances y misión de los procesos?				
19	¿El desarrollo de las funciones de los trabajadores está basado en la aplicación de los manuales de procesos y procedimientos?				
20	¿Se emplean mecanismos para la revisión y actualización de los procesos y procedimientos que mejoren la gestión?				
21	¿Están claramente definidos los responsables de la administración de los procesos y procedimientos?				
22	¿Los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión?				
23	¿Se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos?				
24	¿Permite el procedimiento de autocontrol el mejoramiento continuo de los procesos?				
<b>3.4. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</b>					
<b>Nº</b>	<b>CRITERIO Y EVALUACIÓN</b>	<b>S I</b>	<b>N O</b>	<b>N A</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
25	¿El área encargada de la administración de personal cuenta con la información básica y actualizada las personas que conforman la planta tales como: cargos discriminados por nivel jerárquico, tipo de nombramiento, profesión, género, grupos de edad, posesiones, reubicaciones a través de resoluciones de la Junta Directiva, archivo y mantenimiento de las hojas de vida de los servidores entre otros?				
26	¿Se da atención oportuna a los requisitos de ley propuestos a las diferentes situaciones administrativas tales como: nómina, liquidación de vacaciones, primas, viáticos, reducciones presupuestales, rete fuente, entre otros?				
27	¿Se da atención oportuna a las diferentes solicitudes realizadas por los trabajadores de la entidad?				
28	¿Están definidos claramente los responsables del desarrollo de los procesos básicos de gestión de personal tales como: selección, contratación terminación de empleo, bienestar entre otros?				
29	¿La vinculación y contratación de personal se realiza de acuerdo con las políticas establecidas por la administración?				
30	¿Están definidos todos los perfiles de los cargos de la entidad y son tenidos en cuenta para el proceso de vinculación?				

31	¿Se implementan planes de capacitación a los nuevos trabajadores?				
32	¿Los programas de inducción y re -inducción están orientados al conocimiento integral de la entidad y del estado?				
33	¿Existen programas integrales de bienestar e incentivos?				
34	¿Los programas de bienestar son de beneficio tanto del servidor como de su familia?				
35	¿Existen mecanismos de verificación y seguimiento a las políticas de administración del talento humano para determinar su impacto?				
36	¿Se han implementado mecanismos para medir el compromiso, la cultura y el clima organizacional?				
<b>3.5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>					
<b>Nº</b>	<b>CRITERIO Y EVALUACIÓN</b>	<b>S I</b>	<b>N O</b>	<b>N A</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
37	¿La información fluye de manera consistente, integrada y con criterios de calidad en toda la organización para tomar decisiones?				
38	¿La información institucional es procesada en su mayor parte por métodos manuales?				
39	¿La información institucional es procesada en plataformas informáticas incipientes?				
40	¿Los tiempos de respuesta son inadecuados lo cual dificultada la oportuna toma de decisiones?				
41	¿La información esta lo suficiente integrada para soportar la toma de decisiones y control de la gestión?				
42	¿Se evitan los sistemas paralelos y redundantes de información?				
43	¿Se está generando una cultura informática en la organización?				
44	¿Existen mecanismos que garanticen la seguridad de la información?				
45	¿Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información?				
46	¿Existen políticas sobre definición de perfiles de usuarios y manejo de claves?				
47	¿Los sistemas de información permiten el establecimiento de mecanismos integrados de medición de la gestión?				
48	¿El sistema de Información de la Entidad es preciso, oportuno, integral, lo cual contribuye a la toma de decisiones?				
<b>3.6. MECANISMOS DE VERIFICACION Y EVALUACION</b>					
<b>3.6.1. AUTOEVALUACIÓN</b>					
<b>Nº</b>	<b>CRITERIO Y EVALUACIÓN</b>	<b>S I</b>	<b>N O</b>	<b>N A</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
49	¿Existen instrumentos o herramientas para la autoevaluación?				
50	¿Los instrumentos de verificación y evaluación son adecuados, vigentes y aplicados?				
51	¿En todos los niveles de la organización, se cumplen integralmente las políticas y decisiones que adopta la Dirección?				
<b>3.6.2. UNIDAD U OFICINA DE CONTROL INTERNO</b>					
52	¿Existe un plan general de evaluación y verificación de la gestión institucional por parte de la oficina de control interno?				
53	¿La evaluación se realiza de manera integral, periódica y continua para determinar el desarrollo y avance de la gestión?				
54	¿Existen programas para fomentar la cultura de autocontrol o autoevaluación?				

55	¿Se formulan recomendaciones y acompañamiento a los diferentes procesos y áreas de la organización?				
56	¿La oficina de control interno, hace seguimiento a las recomendaciones formuladas?				

4. DOCUMENTACIÓN					
4.1. MEMORIA INSTITUCIONAL					
Nº	CRITERIO Y EVALUACIÓN	S I	N O	N A	OBSERVACIÓN
1	¿Existe un archivo adecuado de documentos que facilite la conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de los mismos?				
2	¿La consulta de documentos disponibles está basada en registros de préstamos y seguimiento del manejo?				
3	Existen adecuados procesos de actualización sobre la documentación?				
4	La documentación se utiliza y sirve de soporte para la toma de decisiones?				
5	Existen políticas definidas para el acceso a la información documental?				
4.2. MANUALES					
Nº	CRITERIO Y EVALUACIÓN	S I	N O	N A	OBSERVACIÓN
6	Existen manuales actualizados de las funciones, procesos y procedimientos?				
7	Los manuales están acorde con la estructura vigente?				
8	Se incluyen las observaciones de los entes de control internos y externos?				
9	Las aplicaciones en uso, están soportadas en manuales de sistemas, instalación y de usuario?				
10	Existen por escrito procedimientos para el uso y mantenimiento de hardware y software?				
11	Se capacita a los funcionarios en el uso y operación de los manuales?				
12	Existen medios de difusión para socializar los manuales?				
13	Existe concordancia de las operaciones, procesos o funciones realizadas con las plasmadas en los manuales?				
14	Los manuales de procesos y procedimientos son aplicados por las diferentes dependencias?				
4.3. DOCUMENTACIÓN DE LA NORMATIVIDAD					
Nº	CRITERIO Y EVALUACIÓN	S I	N O	N A	OBSERVACIÓN
15	Obedecen las disposiciones y resoluciones de la Junta Directiva a las necesidades de la entidad?				
16	Las disposiciones internas son los suficientemente consistentes, que no requieren ajustes permanentes?				
17	Están las disposiciones internas y externas reunidas en un archivo o documento de fácil acceso para todos los trabajadores de la entidad?				
18	Están las disposiciones internas y externas organizadas cronológicamente y temáticamente?				
19	Existen medios de difusión oportunos y efectivos de la normatividad vigente?				



20	Existen procedimientos para consultar o tener acceso a la normatividad vigente?				
21	Existe un mecanismo que garantice la unidad de criterio en la aplicación de las disposiciones?				
22	La normatividad es aplicada en cada una de las áreas correspondientes?				

5. RETROALIMENTACIÓN					
5.1. COMITÉ					
Nº	CRITERIO Y EVALUACIÓN	S I	N O	N A	OBSERVACIÓN
1	Existe un reglamento que contenga las funciones, objetivos, entre otros?				
2	Se realizan reuniones periódicamente durante el año?				
3	Las reuniones contribuyen a la definición y desarrollo de planes de mejoramiento?				
4	Las acciones orientadas al mejoramiento son producto de las recomendaciones o correctivos definidos?				
5	Se revisa y evalúa el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes, metas y funciones de las dependencias?				
5.2. PLANES DE MEJORAMIENTO					
Nº	CRITERIO Y EVALUACIÓN	S I	N O	N A	OBSERVACIÓN
	Existe un plan de mejoramiento formulado y concertado con los responsables de los procesos?				
	Los planes de mejoramiento son aplicados de una manera oportuna?				
	Se verifica el grado de implementación de los planes?				
	Se determina el grado de cumplimiento de los planes de mejoramiento?				
5.3. SEGUIMIENTO					
Nº	CRITERIO Y EVALUACIÓN	S I	N C	N A	OBSERVACIÓN
	Se realizan revisiones periódicas derivadas del plan de mejoramiento?				
	Se advierten oportunamente las desviaciones?				
	Son oportunas y pertinentes, las acciones de mejoramiento que adopta la administración, con base en las observaciones y recomendaciones formuladas?				
	Se realiza el acompañamiento por parte de la Oficina de Control Interno a los responsables de la toma de acciones correctivas y de mejoramiento?				

**Anexo. 6:** *Cuestionario para  
definir las funciones de cada  
cargo*

Asociación de ganaderos del altiplano Cundiboyacense y occidente de Boyacá <b>“ASOGABOY”</b>	CUESTIONARIO PARA DEFINIR LAS FUNCIONES DE CADA CARGO		
	NOMBRE: _____ CARGO: _____		
ENTREVISTADO:	OBJETIVO: la aplicación de esta encuesta tiene como finalidad conocer e identificar las actividades realizadas en cada cargo de ASOGABOY.		
REVISÓ:			
1. ¿Qué tiempo lleva en el puesto?			
2. ¿Conoce usted es el objeto social de la Asociación?      Sí___      No___ Si la conoce escríbala:			
3. ¿Conoce la misión y visión de la Asociación? Sí___      No___			
4. ¿Conoce usted si está definido el organigrama dentro de la Asociación? Sí___      No___			
5. ¿El Organigrama esta publicado en las instalaciones de la Asociación?			
6. ¿Conoce los objetivos y metas propuestas por la asociación? Sí___      No___			
7. ¿Están documentados los objetivos y metas?			
8. ¿Cómo fue su ingreso a la Asociación?			
	Socio fundador		Oportunidad
	Aptitudes		Recomendado
	Convocatoria		Otro
9. ¿Qué tipo de vinculación tiene? Nomina___      Prestación de servicios___      temporal___      ninguno___			
10. Enumere las funciones cumple Ud. en su cargo.			
Si es necesario utilice hoja adicional			
11. En donde están estipuladas las funciones del Cargo que Ud. ocupa en ASOGABOY?			
12. ¿Quién es su jefe inmediato?			
	Asamblea General		Revisor Fiscal
	Junta Directiva		Contador
	Director Ejecutivo		Otro
13. ¿Cómo es el nombramiento de su cargo en la asociación?			

	Asamblea General		No está estipulado	
	Junta Directiva		Otro	
	Director Ejecutivo			

14. ¿Este nombramiento está reglamentado?      Sí\_\_\_      No\_\_\_  
¿Como?

15. ¿Se siente a gusto en su cargo?  
Sí\_\_\_      No\_\_\_

16. ¿Recibe elogios e incentivos frecuentes por parte de la Asociación?  
Sí\_\_\_      No\_\_\_

17. ¿La Asociación recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho?  
Sí\_\_\_      No\_\_\_

18. ¿Considera buena la comunicación entre usted y sus jefes?  
Sí\_\_\_      No\_\_\_

19. ¿Considera usted que la asociación cuenta con una adecuada segregación de funciones?      Sí\_\_\_      No\_\_\_      ¿Porque?

20. ¿Cuál es su horario de trabajo?

21. ¿La asociación le brindó la capacitación necesaria para cumplir cada una de las funciones?      Sí\_\_\_      No\_\_\_      ¿Cómo fue esa Capacitación?

19. ¿De las funciones que realiza en su cargo, cree que todas se ajustan al perfil del cargo?      Sí\_\_\_      No\_\_\_      ¿Cuáles y porque?

20. ¿Cómo es el procedimiento para cada función que cumple el cargo que Ud. desempeña?

**Anexo. 7:** *Formato único para  
el levantamiento de los  
procedimientos*

**FORMATO ÚNICO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LOS  
PROCEDIMIENTOS**



FECHA DE LEVANTAMIENTO Y VIGENCIA				PAG. N°:	CODIGO:
PROCEDIMIENTO:					
PASO N°	EMPLEADO RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCIÓN	FORMATO	TIEMPO
0			INICIO		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

## **Anexo. 8:** *Competencias*

## COMPETENCIAS



ASIGNE UNA CALIFICACION A LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL EMPLEADO , DE ACUERDO CON LA PRIORIDAD PARA EL DESEMPEÑO OPTIMO EN EL CARGO, DONDE "0" ES EL VALOR MÍNIMO ( NO SE REQUIERE) Y "5" ES EL VALOR MAXIMO (FUNDAMENTAL)

**Cargo:**

**Encargado:**

**Dependencia:**

COMPETENCIA	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Fuerza / Resistencia Física					
Memoria visual					
Expresión verbal					
Concentración					
Rapidez / Precisión visual					
Rapidez / Precisión auditiva					
Iniciativa					
Emprendimiento					
Coordinación motriz					
Creatividad					
Razonamiento numérico					
Habilidades de conciliación					
Presentación personal					
Auto control emocional					
Comunicación oral					
Comunicación escrita					
Uso de Tic					
Trabajo en Equipo					
Preparación Académica					



## **Anexo. 9:** *Manual de Procesos y Procedimientos*

Ver documento externo Manual de procesos y procedimientos.

## **Anexo. 10:** *Hojas de ruta*

Ver documento externo Hojas de rutas.

## **Anexo. 11:** *Manual de Funciones*

Ver documento externo Manual de funciones.

**Anexo. 12:** *Cartas de entrega*  
*manual de procesos y*  
*procedimientos*

Chiquinquirá, 20 de febrero de 2015

Dra.

**ELIANA ANDREA MARTÍNEZ**

Revisora Fiscal

Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá  
ASOGABOY

Respetada Doctora

La presente con motivo de hacer entrega del primer avance del manual de procesos y procedimientos para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY, el cual contiene los siguientes procedimientos:

1. Estructura organizacional de la asociación
2. Recepción de suplemento alimenticio
3. Venta de suplementos alimenticios
4. Recepción del biológico
5. Conservación del biológico
6. Pedido y recepción de agujas
7. Entrega de biológico y agujas
8. Aseo general

En el levantamiento de estos procesos y procedimientos se tuvo en cuenta la información recolectada de las entrevistas y la información recolectada del método de observación.

Cordialmente solicito a usted su colaboración con el fin de realizar una revisión estos procedimientos.

Gracias por la atención prestada.

Cordialmente,

---

PEDRO ANTONIO SIERRA VALBUENA  
ESTUDIANTE CONTADURÍA PÚBLICA  
UPTC – CHIQUINQUIRÁ

Chiquinquirá, 26 de febrero de 2015

Dra.

**ELIANA ANDREA MARTÍNEZ**

Revisora Fiscal

Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá  
ASOGABOY

Respetada Doctora

La presente con motivo de hacer entrega del segundo avance del manual de procesos y procedimientos para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY, el cual contiene los siguientes procedimientos:

1. Compras
2. Pagos
3. Conciliación bancaria
4. Manejo de caja menor
5. Gestión de correspondencia
6. Liquidación de nomina
7. Selección de personal

En el levantamiento de estos procesos y procedimientos se tuvo en cuenta la información recolectada de las entrevistas y la información recolectada del método de observación.

Cordialmente solicito a usted su colaboración con el fin de realizar una revisión estos procedimientos.

Gracias por la atención prestada.

Cordialmente,

---

PEDRO ANTONIO SIERRA VALBUENA  
ESTUDIANTE CONTADURÍA PÚBLICA  
UPTC - CHIQUINQUIRÁ

Chiquinquirá, 5 de Marzo de 2015

Dra.

**ELIANA ANDREA MARTÍNEZ**

Revisora Fiscal

Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá  
ASOGABOY

Respetada Doctora

La presente con motivo de hacer entrega del tercer avance del manual de procesos y procedimientos para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY, el cual contiene los siguientes procedimientos:

1. Causación de cuentas por pagar
2. Causación de nomina
3. Causación de depreciación conservación del biológico
4. Cierre del año
5. Entrega de biológico y agujas
6. Creación de terceros
7. Creación de activos
8. Amortizaciones
9. Liquidación y presentación de retención a título de renta e IVA
10. Liquidación y presentación de impuesto sobre las ventas
11. Liquidación y presentación de impuestos nacionales periodicidad anual.
12. Acciones preventivas
13. Acciones correctivas
14. Planeación estratégica
15. Planeación estratégica institucional

En el levantamiento de estos procesos y procedimientos se tuvo en cuenta la información recolectada de las entrevistas y la información recolectada del método de observación.

Cordialmente solicito a usted su colaboración con el fin de realizar una revisión estos procedimientos.

Gracias por la atención prestada.

Cordialmente,

---

PEDRO ANTONIO SIERRA VALBUENA  
ESTUDIANTE CONTADURÍA PÚBLICA  
UPTC - CHIQUINQUIRÁ

Chiquinquirá, 13 de Marzo de 2015

Dra.

**ELIANA ANDREA MARTÍNEZ**

Revisora Fiscal

Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá  
ASOGABOY

Respetada Doctora

La presente con motivo de hacer entrega del ultimo avance del manual de procesos y procedimientos para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY, el cual contiene los siguientes procedimientos:

1. Ingresos
2. Reuniones de junta directiva
3. Asamblea de asociados
4. liquidación y presentación de impuesto predial
5. liquidación y presentación del impuesto de industria y comercio
6. Copia de seguridad
7. Elaboración del presupuesto
8. Revisión buzón de sugerencias

Procedimientos sugeridos por Ud. En la última revisión, para dar por concluido el manual de procesos y procedimientos y poder ser entregado a los directivos de la Asociación.

Cordialmente solicito a usted su colaboración con el fin de realizar una revisión estos procedimientos.

Gracias por la atención prestada.

Cordialmente,

---

PEDRO ANTONIO SIERRA VALBUENA  
ESTUDIANTE CONTADURÍA PÚBLICA  
UPTC – CHIQUINQUIRÁ



**Anexo. 13:** *Estudio y discusión  
de manuales de procesos y  
procedimientos*

Chiquinquirá, 20 de febrero de 2015

Siendo las 9:00 a.m. me reuní con el Pasante de la UPTC, para revisar los procesos entregados del primer avance del manual de procesos y procedimientos para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY, el cual contiene los siguientes procedimientos:

1. Estructura organizacional de la asociación
2. Recepción de suplemento alimenticio
3. Venta de suplementos alimenticios
4. Recepción del biológico
5. Conservación del biológico
6. Pedido y recepción de agujas
7. Entrega de biológico y agujas
8. Aseo general

Una vez revisados todos los procedimientos, se sugieren los siguientes cambios:

- Revisar el tema del personal de apoyo en la estructura organizacional
- Cambiar el nombre de cuenta de cobro por documento equivalente
- Eliminar el proceso de causación del auxiliar contable, ya que este proceso lo realiza la secretaria al momento de generar factura.

Se da por terminado el proceso de revisión del primer avance del manual de procesos y procedimientos para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY.

Cordialmente.

---

**ELIANA ANDREA MARTÍNEZ**  
Revisora Fiscal "ASOGABOY"

Chiquinquirá, 26 de febrero de 2015

Siendo las 9:00 a.m. me reuní con el Pasante de la UPTC, para revisar los procesos entregados del segundo avance del manual de procesos y procedimientos para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY, el cual contiene los siguientes procedimientos:

1. Compras
2. Pagos
3. Conciliación bancaria
4. Manejo de caja menor
5. Gestión de correspondencia
6. Liquidación de nomina
7. Selección de personal

Una vez revisados todos los procedimientos, se sugieren los siguientes cambios:

- En el proceso de compras se reduzca el número de cotizaciones a 3.
- En el proceso de pagos adicionar el proceso de verificación de documentos por parte de la secretaria en la recepción de estos para el pago.
- Que al finalizar el proceso de pagos lo único que hace el auxiliar contable es contabilizar el egreso.
- En la conciliación bancaria, anexar la verificación de las transferencias electrónicas
- El reembolso de caja menor se debe hacer mensual los cinco (5) primeros días de cada mes.

Se da por terminado el proceso de revisión del segundo avance del manual de procesos y procedimientos para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY.

Cordialmente.

---

**ELIANA ANDREA MARTÍNEZ**  
Revisora Fiscal "ASOGABOY"

Chiquinquirá, 05 de febrero de 2015

Siendo las 9:00 a.m. me reuní con el Pasante de la UPTC, para revisar los procesos entregados del tercer avance del manual de procesos y procedimientos para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY, el cual contiene los siguientes procedimientos:

1. Causación de cuentas por pagar
2. Causación de nomina
3. Causación de depreciación
4. Cierre del año
5. Creación de terceros
6. Creación de activos
7. Amortizaciones
8. Liquidación y presentación de retención a título de renta e IVA
9. Liquidación y presentación de impuesto sobre las ventas
10. Liquidación y presentación de impuestos nacionales periodicidad anual.
11. Acciones preventivas
12. Acciones correctivas
13. Planeación estratégica
14. Planeación estratégica institucional.

Una vez revisados todos los procedimientos, se sugieren los siguientes cambios:

De manera global están bien definidos los procesos, las correcciones son mínimas y solicito plasmas otros procedimientos que hacen falta como son:

- Ingresos
- Reuniones de junta directiva
- Asamblea de asociados
- liquidación y presentación de impuesto predial
- liquidación y presentación del impuesto de industria y comercio
- Copia de seguridad
- Elaboración del presupuesto
- Revisión buzón de sugerencias

Con el fin de dar por culminado la revisión del manual de proceso y procedimientos

Se da por terminado el proceso de revisión del tercer avance del manual de procesos y procedimientos para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY.

Cordialmente.

---

**ELIANA ANDREA MARTÍNEZ**

Revisora Fiscal "ASOGABOY"

Chiquinquirá, 13 de Marzo de 2015

Siendo las 9:00 a.m. me reuní con el Pasante de la UPTC, para revisar los procesos entregados del segundo avance del manual de procesos y procedimientos para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY, el cual contiene los siguientes procedimientos:

1. Ingresos
2. Reuniones de junta directiva
3. Asamblea de asociados
4. liquidación y presentación de impuesto predial
5. liquidación y presentación del impuesto de industria y comercio
6. Copia de seguridad
7. Elaboración del presupuesto
8. Revisión buzón de sugerencias

Una vez revisados todos los procedimientos, no se le hace modificación alguna, dando el visto bueno para ser presentados a los directivos de la Asociación para su posterior socialización.

Se da por terminado el proceso de revisión del último avance del manual de procesos y procedimientos para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY.

Cordialmente.

---

**ELIANA ANDREA MARTÍNEZ**  
Revisora Fiscal "ASOGABOY"

**Anexo. 14:** *Entrega del manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos*

Chiquinquirá, 16 de Marzo de 2015

Dr.

**OSCAR TRIVIÑO GIL**

Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá  
ASOGABOY

Respetado Doctor

La presente con motivo de hacer entrega de los manuales de funciones y procedimientos para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY, el cual contiene lo siguiente:

1. Manual de funciones de los trabajadores
2. Manual de procesos y procedimientos
3. Flujogramas

En el desarrollo de este manual de procesos y procedimientos se tuvo en cuenta las observaciones manifestadas por la revisora fiscal, la contadora, la auxiliar administrativa, el representante legal, la administración y el personal que labora en la asociación.

Cordialmente solicito a usted colocar a discusión el manual de procesos y procedimientos en la junta directiva para su aprobación. Agradezco informar respuesta otorgada por junta directiva.

Gracias por la atención prestada.

Cordialmente,

---

PEDRO ANTONIO SIERRA VALBUENA  
ESTUDIANTE CONTADURÍA PÚBLICA  
UPTC - CHIQUINQUIRÁ

Chiquinquirá, 16 de Marzo de 2015

Dr.

**HUMBERTO BUITRGO LOPEZ**

Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá  
ASOGABOY

Respetado Doctor

La presente con motivo de hacer entrega de los manuales de funciones y procedimientos para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY, el cual contiene lo siguiente:

1. Manual de funciones de los trabajadores
2. Manual de procesos y procedimientos
3. Flujogramas

En el desarrollo de este manual de procesos y procedimientos se tuvo en cuenta las observaciones manifestadas por la revisora fiscal, la contadora, la auxiliar administrativa, el representante legal, la administración y el personal que labora en la asociación.

Cordialmente solicito a usted colocar a discusión el manual de procesos y procedimientos en la junta directiva para su aprobación. Agradezco informar respuesta otorgada por junta directiva.

Gracias por la atención prestada.

Cordialmente,

---

PEDRO ANTONIO SIERRA VALBUENA  
ESTUDIANTE CONTADURÍA PÚBLICA  
UPTC - CHIQUINQUIRÁ



**Anexo. 15:** *Cuestionario de  
efectividad de los procesos*

## CUESTIONARIO DE EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS "ASOGABOY"

**OBJETIVO:** La finalidad del siguiente cuestionario es conocer la efectividad de los procesos dentro de la implementación del sistema de control interno en la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá ASOGABOY.

La información aquí descrita se maneja de forma confidencial.

**CARGO:** \_\_\_\_\_

<p><b>Marque con una X la respuesta que crea conveniente de acuerdo a la pregunta, considerando el número uno (1) como la calificación más baja y el cinco (5) como la calificación más alta.</b></p> <p><b>De igual forma cada número tendrá un calificativo determinado de siguiente manera:</b></p> <p><b>1 = pésimo; 2 = malo; 3= regular; 4 = bueno; 5 = excelente</b></p>						
Nº	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	¿Qué calificación da al sistema de control interno antes del desarrollo de la práctica?					
2	¿Qué calificación da al sistema de control interno después del desarrollo de la práctica?					
3	¿Cómo considera usted la información de las políticas de control interno?					
4	¿Las herramientas desarrolladas durante la práctica, en qué grado han fortalecido o mejorado su trabajo?					
5	¿En el desarrollo de esta práctica empresarial, ha mejorado el ambiente laboral?					
6	En su opinión ¿la administración contribuye con el crecimiento de la asociación por medio de esta práctica empresarial?					
<p><b>Observaciones:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>						

**Anexo. 16:** *Resolución de  
implementación del manual de  
procesos y procedimientos*

**ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y  
OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY” NIT. 900273094-8**

**Resolución N° 001 de 2015**

**Fecha: 29 de marzo de 2015**

“Por la cual se implementa el manual de funciones y procedimientos de la Empresa ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY” NIT. 900273094-8.

**EL REPRESENTANTE LEGAL de la ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY” NIT. 900273094-8** En uso de sus facultades legales, estatutarias y

**CONSIDERANDO**

- Que en una entidad es compromiso de la administración contar con un manual de funciones y uno de procesos y procedimientos que contenga la descripción de las diferentes actividades realizadas en la empresa, donde se precise los puestos de trabajo, el perfil para cada uno, además permita conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos, y a los responsables de su ejecución, ayudando a la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto, sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema, intervienen en la consulta de todo el personal, aumenta la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y como lo deben hacer.
- Que en la empresa no existe de ninguna forma escrita o que repose en archivos, el manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos.
- Que en colaboración del estudiante de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC seccional Chiquinquirá Pedro Antonio Sierra Valbuena, en desarrollo de la práctica empresarial “diseño e implementación de un manual de control interno para la asociación de ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá “ASOGABOY”, se diseñó el manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos.
- Que por medio de reuniones con el respaldo del gerente, el estudiante de la UPTC dio a conocer el manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos a los empleados, a los miembros de la junta directiva, y a la revisora fiscal de “ASOGABOY”

Por lo anterior expuesto:

**RESUELVE:**

**ARTICULO 1º. De la Aprobación.** El representante legal de la ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY” en uso de sus facultades legales y estatutarias aprueba el manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos, realizado por el estudiante de la UPTC, siendo elaborados en las oficinas de ASOGABOY y estando enfocados estos al mejoramiento continuo de la empresa.

**ARTICULO 2º. De la Autorización.** El representante legal de la ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY” **Autorizara** la implementación del manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos con los diferentes aspectos expresados en cada uno de ellos a partir del primero de abril de 2015.

**ARTICULO 3º. Decreto supremo.** Establece que el manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos quedan aprobados en una sola presentación; así mismo se indica que el empleador está obligado a hacer entrega a los trabajadores de un ejemplar del manual de funciones y del manual de procesos y procedimientos.

La presente resolución rige a partir de su publicación

**COMUNIQUESE Y CUMPLASE**

**OSCAR TRIVIÑO GIL**

Representante Legal

**Anexo. 17:** Reglamentación  
del funcionamiento y constitución  
del fondo fijo de caja menor

**ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y  
OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY” NIT. 900273094-8**

**Resolución N° 002  
Fecha: 29 DE Marzo de 2015**

“Por la cual se Reglamenta el Funcionamiento del Fondo Fijo de Caja Menor de la Empresa  
ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE  
DE BOYACÁ “ASOGABOY” NIT. 900273094-8

**EL REPRESENTANTE LEGAL de la ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO  
CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY” NIT. 900273094-8** En uso  
de sus facultades legales, estatutarias y

**C O N S I D E R A N D O**

- Que la Empresa debe incurrir en gastos de carácter urgente e imprescindible para su normal funcionamiento.
- Por lo anterior expuesto:

**R E S U E L V E:**

**PRIMERA PARTE**

**REGLAMENTO Y FUNCIONAMIENTO DEL FONDO FIJO DE CAJA MENOR**

**ARTICULO 1º. De la Autorización:** El Representante Legal de la empresa ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY” NIT. 900273094-8 **Autorizará** la cuantía del Fondo Fijo de Caja Menor para la respectiva vigencia fiscal.

**ARTICULO 2º. De la Constitución:** El Representante Legal, **Constituirá** el Fondo Fijo de Caja Menor en la cuantía **Autorizada** para cada vigencia, y definirá el monto correspondiente.

**ARTICULO 3º. Del Funcionario Facultado.** El Representante Legal al constituir el fondo fijo de Caja Menor en cada vigencia fiscal, designará al funcionario facultado para su manejo.

**ARTICULO 4º. Del monto límite por erogación.** En la Constitución y posteriores reembolsos de la Caja Menor se deberá indicar las cuantías específicas, sin exceder en ningún caso los montos establecidos y constituidos para el año fiscal vigente.

**ARTICULO 5º. Destinación.** El dinero que se entregue para la constitución de Caja Menor debe ser utilizado para sufragar gastos identificados y definidos que tengan carácter de urgente e imprescindible. En todo caso el funcionario Facultado para el manejo de la Caja Menor observará las Disposiciones tributarias aplicables.

**PARÁGRAFO:** Los gastos que tengan el carácter de urgente e imprescindible pueden ser: envío de correspondencia, envío de vacunas, pagos de papelería, y cualquier otro pago que sea inmediato a la adquisición de un bien o la prestación del servicio, que no supere un 10% del total del fondo de caja menor.

**ARTICULO 6º. Legalización:** La legalización de los gastos de la Caja Menor deberá efectuarse durante los cinco (5) primeros días de cada mes, o en caso extremo cuando tenga menos del 20% del total del fondo de caja menor.

**ARTICULO 7º. Nuevos recursos:** No se podrán entregar nuevos recursos a un funcionario, hasta tanto no se haya legalizado el gasto anterior.

**ARTICULO 8º. De las prohibiciones.** No se podrán realizar con fondos de la Caja Menor las siguientes operaciones:

1. Adquirir elementos cuya existencia este comprobada en el Almacén.
2. Fraccionar compras de un mismo elemento.
3. Realizar desembolsos con destino a gastos diferentes de la empresa.
4. Efectuar pagos de contratos independientemente de su cuantía, que deban constar por escrito.

**PARÁGRAFO.** Cuando por cualquier circunstancia la Caja Menor quede inoperante, no se podrá constituir otra o reemplazarla, hasta tanto la anterior haya sido legalizada en su totalidad.

**ARTICULO 9º. Del manejo del dinero.** El manejo del dinero de Caja Menor será Responsabilidad de funcionario facultado de acuerdo con las normas legales vigentes, y se podrá manejar en efectivo hasta el 100% (ciento por ciento) del valor de la caja constituida. En todo caso, no se podrán reconocer y pagar gastos que excedan el 10% del monto total autorizado y constituido para cada vigencia.

Estos recursos serán administrados únicamente por el funcionario facultado, debidamente afianzado.

**ARTICULO 10º. De la apertura de los libros.** El funcionario facultado para el manejo de la Caja Menor procederá a la apertura de los libros (Físicos o magnéticos) en donde se contabilicen diariamente las operaciones que afecten la Caja Menor indicando: fecha, imputación contable del gasto, concepto y valor, según los comprobantes que respalden cada operación.

**ARTICULO 11º. De la legalización.** En la legalización de los gastos para efectos del reembolso, se exigirá el cumplimiento de los requisitos que a continuación se indican:

1. Que los gastos estén agrupados bien sea en el comprobante de pago o en la relación anexa, y que correspondan a los autorizados y constituidos.
2. Que los documentos presentados sean los originales y se encuentren firmados por los acreedores con identificación del nombre o razón social y el número del documento de identidad o NIT, objeto y cuantía.
3. Que la fecha del comprobante del gasto corresponda a la vigencia fiscal que se está legalizando.
4. Que el gasto se haya efectuado después de haberse constituido o reembolsado la Caja Menor según el caso, y existiendo disponibilidad de fondos.

**PARAGRAFO -** La legalización definitiva de la Caja Menor constituida durante la vigencia fiscal, se hará antes del 31 de diciembre, fecha en la cual se deberá reintegrar el saldo sobrante y el respectivo



cuentadante responderá por el incumplimiento de su legalización oportuna y del manejo del dinero que se encuentre a su cargo, sin perjuicio de las demás acciones legales a que hubiese lugar.

**ARTICULO 12º. Del reembolso.** Los reembolsos se harán en la cuantía de los gastos realizados, sin exceder el monto previsto en el respectivo rubro presupuestal, cuando se haya consumido más de un 90%, del monto autorizado de caja menor.

En el reembolso se deberán reportar los gastos realizados a fin de efectuar un corte de numeración y de fechas.

**PARAGRAFO 1º** - En ningún caso se podrá realizar más de una reposición o reembolso de Caja Menor dentro de un mismo periodo mensual.

**PARAGRAFO 2º** - En caso que el funcionario afianzado y facultado para el manejo del fondo fijo sea removido de su cargo se procederá a realizar el reembolso de Caja Menor a favor del nuevo funcionario, siempre y cuando no se haya realizado reembolso durante el mismo periodo mensual. En dado caso, se realizara un arqueo de Caja Menor y se entregara al nuevo funcionario informe detallado junto con el saldo en efectivo de Caja Menor si existiere, además de los respectivos soportes de conformidad con lo establecido en este reglamento.

El nuevo funcionario no podrá comprometer gastos de Caja Menor hasta no estar formalmente afianzado.

**ARTICULO 13º. Cancelación de la Caja Menor.** Cuando se decida la cancelación de una Caja Menor, su titular la legalizará en forma definitiva, reintegrando el saldo de los fondos que recibió. En este caso el saldo del fondo fijo deberá ser consignado por el funcionario facultado en una cuenta Corriente o de Ahorros de la cual sea titular la empresa ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY” NIT. 900273094-8

## **SEGUNDA PARTE:**

### **VIGILANCIA CONTROL Y RESPONSABILIDADES**

**ARTICULO 14º. Vigilancia y Control.** Con el fin de garantizar que las operaciones estén debidamente sustentadas, que los registros sean oportunos y adecuados y que los saldos correspondan, el Revisor Fiscal vinculado con la Empresa deberá efectuar arqueos periódicos y sorpresivos independientemente de la verificación por parte del Director Ejecutivo.

**ARTICULO 15º. Responsabilidades.** Los funcionarios a quienes se les entreguen recursos de la Empresa, para constituir la Caja Menor o se concedan avances, se harán responsables por el incumplimiento en la legalización oportuna y por el manejo de este dinero.

La presente Resolución rige a partir de su expedición.

### **COMUNICASE Y CÚMPLASE**

Dada en Chiquinquirá a los 29 días del mes de Marzo de 2015.

**OSCAR TRIVIÑO GIL**  
Representante Legal

**ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y  
OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY” NIT. 900273094-8**

**Resolución N° 003  
Fecha: 29 de Marzo de 2015**

“Por la cual se Constituye el Fondo Fijo de Caja Menor de la Empresa ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY” NIT. 900273094-8, para la vigencia fiscal de 2015.

**EL REPRESENTANTE LEGAL de la ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY” NIT. 900273094-8** En uso de sus facultades legales, estatutarias y

**C O N S I D E R A N D O**

Que el Representante legal de la Empresa ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY” NIT. 900273094-8, mediante resolución 002 del 29 de Marzo de 2015 emitió el Reglamento del Fondo Fijo de Caja Menor.

- Por lo anterior expuesto:

**R E S U E L V E:**

**ARTICULO 1º. Autorización.** - El Representante Legal de la Empresa ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE Y OCCIDENTE DE BOYACÁ “ASOGABOY” NIT. 900273094-8 Autoriza la constitución del Fondo Fijo de Caja Menor cuya cuantía es la suma de **CUATROCIENTOS MIL PESOS (\$ 400.000.00) Moneda Legal.**

**ARTICULO 2º. Constitución.** - Constitúyase el fondo fijo de Caja Menor para la vigencia fiscal de 2015, en la cuantía Autorizada.

**ARTICULO 3º.** EL funcionario facultado para el manejo del Fondo fijo de Caja menor durante la vigencia fiscal de 2015 es: Jaqueline Uribe quien desempeña el cargo de Auxiliar administrativa y contable.

**ARTICULO 4º.** Ordénese el giro de la suma constituida a favor del funcionario facultado para el manejo de la Caja Menor.

**ARTICULO 5º.** La presente Resolución rige a partir de su expedición.

**COMUNICASE Y CÚMPLASE**

Dada en Chiquinquirá a los 29 días del mes de Marzo de 2015.

**OSCAR TRIVIÑO GIL**  
Representante Legal